

Med hjerte for arbeidsplassen

- En studie av ulike trivselsfaktorer i en produksjonsbedrift

Masteroppgave i offentlig politikk og ledelse

av

Anne Ingeborg Bjørnstad

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder:

Ivar F. Borgersen

Universitetet i Agder, Kristiansand

dato
22.02.08

SAMMENDRAG

Mitt hovedfokus i denne undersøkelsen har vært å se på hva som er årsakene til at noen velger å jobbe på samme arbeidsplass i over 25 år.

Jeg har valgt en produksjonsbedrift, hvor de ansatte utfører standardiserte oppgaver og hvor utfordringene er forholdsvis små.

Endringer i utdanningssektoren hatt stor betydning for distrikts – Norge. Nye skoler har kommet til, og befolkning i utkantstrøk har fått større mulighet til å utdanne seg enn tidligere. Tilgangen til utdanning ble mye nærmere.

Til tross for utdanningsmulighetene i Norge har blitt revolusjonerende bedre enn hva det var for 30 år siden, er det noen som velger å ikke benytte seg av dette tilbudet. Noen har ikke lyst, mens andre føler de ikke har behov for mer enn 9årig grunnskole. Hva er det som er så bra med jobben at man ikke benytter seg av slike tilbud?

Det er i dag ikke mange samlebåndsbedrifter igjen, da mennesker har blitt byttet ut med maskiner og ny teknologi. I tillegg har mye av produksjonen blitt sendt til øst- Europa, da både nasjonal og internasjonal konkurranse har blitt sterkere. Arbeidskraten er betraktelig billigere i øst – Europa enn i Norge.

Jeg har brukt en kvalitativ metode, da jeg fant dette mest hensiktsmessig i forhold til problemstilling og innhenting av data. Jeg har intervjuet 8 ansatte ved Nortura avd. Elverum, og funnet ut at det er mange årsaker til at man velger å være ved samme arbeidsplass i over 25 år. Ledelse, kommunikasjon, arbeidsmiljø, kollegaer og utdanning er faktorer som bidrar til økt motivasjon og trivsel.

Det som fremgår i undersøkelsen at det er særlig arbeidsmiljø og ledelsen som er de mest fremtredende trivselsfaktorene. Rutine, trygghet og stabilitet er også forhold som er viktige for respondentene. Flere av informantene er omgangsvenner på fritiden, som et resultat av at de har jobbet sammen i mange år. Bekjenskaper og gode relasjoner til arbeidskollegaene er med på å øke motivasjonene hos dem. Samtlige mener at feedback fra både ledelsen og medarbeidere er med på å øke trivselen. Anerkjennelse og tilbakemeldinger utgjør en stor trivselsfaktor.

Mine respondenter er gode eksempler på at lønn, karriere og utdanning ikke nødvendigvis er faktorer som gir trivsel på jobb. Hos dem er det de indre motivasjonsfaktorene som står sentralt, fremfor de ytre.

FORORD

Denne masteroppgaven er min avsluttende eksamen ved et toårig Masterstudiet i Offentlig politikk og ledelse ved Universitetet i Agder.

Med utgangspunkt i fordypningen min i administrasjon og ledelse, har jeg valgt å gå nærmere inn på motivasjon og trivselsfaktorer på arbeidsplassen. Jeg har tatt utgangspunkt i en bedrift i Elverum (Nortura) og undersøkt hva som er grunnen til at flere av de ansatte har arbeidet der i 25 år eller mer. Hensikten med oppgaven, har vært å belyse hvorfor noen velger å jobbe så lenge på en og samme arbeidsplass.

Det har vært veldig spennende å jobbe med dette temaet. Undersøkelsen har vært tidkrevende, men samtidig har funnene blitt mer og mer interessante ettersom jeg har jobbet med oppgaven. Oppgavejobbingen har gitt meg en god erfaring med mange utfordringer, som jeg er sikker på at jeg vil kunne dra nytte av senere.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder Ivar F. Borgersen for god veiledning og hjelp underveis. I tillegg vil jeg rette en takk til Nortura og fabrikkssjef Bernt Snapa for at jeg fikk bruke dem som case under oppgaven. Jeg vil også takke alle informantene for at de stilte opp frivillig. Uten dem hadde jeg ikke hatt noe grunnlag for denne oppgaven.

Kristiansand, februar 2008

Anne Ingeborg Bjørnstad.

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	ii
FORORD	iv
FIGUROVERSIKT	vii
1. INNLEDNING	1
1.1. Begrunnelse for valg av oppgave	1
1.2. Mål og avgrensning	2
1.3. Problemstilling	3
1.4. Oppgavens strukturelle oppbygging	4
2. NORTURA – HISTORIKK, VISJONER OG VERDIER	5
3. TEORETISK REFERANSERAMME	8
3.1. Motivasjon	8
3.1.1. Maslows behovshierarki	10
3.1.2. Herzbergs tofaktorteori	11
3.3. Faktorer som virker inn på jobbtilfredshet	13
3.3.1. Psykososialt arbeidsmiljø	16
3.3.2. Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer i et motivasjonspsykologisk perspektiv	16
3.4. Organisasjonskultur	18
3.5 Teamtilhørighet og definerte roller	22
3.6. Utdanning og nye karrieremuligheter	24
3.7. Ledelse og skiftende lederstiler	27
3.7.1. Fiedlers samspillsteori	30
3.7.2. Demokratisk versus autoritær lederstil	32
3.8. Kommunikasjon og trygghet	33
3.8.1. Kommunikasjonskanaler	34
3.8.2. Medarbeidersamtaler	36
3.9. Den ”ekstraordinære” medarbeider	37
4. METODISK TILNÆRMING	40
4.1. Begrunnelse for metodevalg	41
4.2. Intervju som metodisk verktøy	42
4.3. Oppbygging av intervjuguide	43
4.4. Utvelgelse av informanter	44
4.5. Innsamling av data	45
4.6. Bearbeiding av data	47
4.7. Kritiske kommentarer til egen forskning	49
5. PRESENTASJON, DRØFTING OG ANALYSE	53
5.1. Stimulerende arbeidsmiljø	53
5.1.1. Indre og ytre motivasjonsfaktorer	54
5.1.2. Fysiske arbeidsbetingelser	56
5.1.3. Trivsel og mistriksel	58
5.1.4. Når det butter i mot... ..	61
5.2. Kommunikasjon via tilbakemelding	62
5.2.1. Hvordan budskap formidles	62
5.2.2. Medarbeidersamtaler – et viktig personalpsykologisk verktøy	64
5.3. Livslang læring – myte eller virkelighet i dag?	64
5.4. Tilhørighet og samarbeid	67
5.5. Viktige ingredienser i arbeidsmiljøet	69

5.6. Ledelsens innvirkning og betydning - før og nå	71
5.6.1. Fysisk tilrettelegging og gode arbeidsvilkår	74
5.6.2. Tilbakemelding og anerkjennelse.....	76
5.6.3. Ledelsens sosiale engasjement	79
5.6.4. Karrieremuligheter og kompetanseutvikling.....	80
6. OPPSUMMERING	82
KILDEHENVISNING	87
VEDLEGG	91

FIGUROVERSIKT

Figur 1: Eierorganiseringen:.....	5
Figur 2: Maslows pyramide.....	11
Figur 3: Herzbergs tofaktor teori.....	12
Figur 4. Konsekvenser av jobbkjennetegn	14
Figur 5: Artefakter i forhold til organisasjonskultur og verdier	19
Figur 6: Fire typer teamarbeid.....	23
Figur 7. Autoritær versus demokratiske lederstil	33
Figur 8: Kommunikasjonsmodell.....	34
Figur 9: Sammenheng mellom fire elementer i en problemstilling.	40
Figur 10: Den kvalitative undersøkelsesprosessen som en interaktiv prosess.	41
Figur 11: Presentasjon av informantene.....	45
Figur 12: Hermeneutisk analyse.....	47

1. INNLEDNING

På midten av 1950- tallet var 50 % av arbeidsplassene å finne i industribedrifter. Siden da har antall arbeidsplasser blir kraftig redusert, og på 1980 – tallet var det under 25 % som jobbet ved en industribedrift. I dag er det under 20 % som jobber ved en tilsvarende bedrift.

Grunnen til nedgangen skyldes blant annet mekaniseringen. I dag blir personell byttet ut med maskiner og ny teknologi som gjør at det trengs færre mennesker ved en industrifabrikk. En annen grunn er omstruktureringen til større spesialisering.

Etter andre verdenskrig var det mangel på arbeidskraft og myndighetene ønsket at Norge skulle utrette mest mulig med færrest mulige personer. Skatte og avgiftssystemet ble derfor lagt opp gjennom arbeidskraften. En konsekvens av dette var at investeringer i maskiner og utstyr kunne nedskrives gunstig. (<http://www.logistikk-ledelse.no/2004/ma/ma04-06.htm>)

Internasjonal handel og utvikling innenfor teknologi har påvirket norsk næringsstruktur og dermed norske arbeidsplasser. Siden 1980- tallet har den tjenesteytende sektoren blitt tilført 400 000 årsverk, mens den vareproduserende sektoren har minsket med 60 000. En konsekvens av denne omstruktureringen er at flere arbeidstakere er tjenesteytere med kunde og klientkontakt, og færre betjener maskiner og samleband for vareproduksjon. (Torp m.fl. 2005)

På grunn av høyere konkurranse, er det i dag mange bedrifter som må omstille seg for å delta i det nasjonale og internasjonale varebyttet. Omstillingen blir nødvendig fordi eiernes forventninger om profitt blir høyt presset, men også kundene og brukerne stiller krav. De vil ha lavere priser, bedre kvalitet og større variasjon i varene. Dette er ikke noe nytt i norsk arbeidsliv, men mye av endringene resulterer i fusjoner, oppsigelser og fisjoner. (Torp m.fl. 2005)

Utdanningsnivået i Norge har økt betraktelig. Nordmenn over 16 år med universitets- og høgskoleutdanning har fra 1983 til 2003 økt med 11 %. Motsatt, ser man at andelen med grunnskole eller mindre har sunket fra 54 til 20 %. Grunnen til at folk tar mer utdanning nå enn tidligere, er blant annet fordi vi har blitt mer opptatt av materiell levestandard og større konkurranse på arbeidsmarkedet. Den akademiske arbeidskraften har blitt mer produktiv og etterspurt sammenlignet med ufaglært arbeidskraft for noen år tilbake.

På grunn av blant annet inntektene fra oljevirksomheten, har det vært lettere for Norge enn andre land å bygge ut det offentlige tjenestetilbudet. Regjeringen og Stortingsflertallet ønsket større tilbud i tillegg til at befolkningen ville ha flere muligheter for høyere utdanning. Det ble lagt betydelig vekt på utdanning innenfor informasjonsteknologien, som førte til store forandringer både innenfor offentlig og privat sektor. Konkurransen mellom de to sektorene ble etter hvert større. (Jørgensen 1997)

Nortura, avd. Elverum er en samlebåndsbedrift med 130 ansatte. Her finner man ansatte med liten eller ingen form for høyere utdanning. Mange av de som jobber i ledelsen har blitt forfremmet på grunn av ansiennitet i stedet for utdanning. Selv om utdanning ikke står veldig sentralt i bedriften, har de ansatte mange genuine egenskaper som dekker tapt skolegang.

Jeg har i denne oppgaven ønsket å se hva som er grunnene til at mennesker klarer å jobbe ved samme arbeidsplass i mange år, med utgangspunkt i en bedrift i Elverum. Det har blitt intervjuet 8 ansatte om hva som har vært årsakene til at de har jobbet ved Nortura i minst 25 år. Det er spesielt emnene motivasjon, ulike trivselsfaktorer, utdanning, bedriftstilhørighet og ledelse som har blitt vektlagt.

1.1. Begrunnelse for valg av oppgave

I dag jobber de fleste 7,5 timer om dagen. Mange har utdanning, erfaring fra ulike arbeidsgivere, har reist før de begynte å studere, vært i militæret osv. En stor andel av befolkningen har med andre ord gjort mye i livet før man begynner å jobbe. Kanskje har man vært vikar i ulike bedrifter, bare for å skaffe seg erfaring og ansiennitet til å kapre drømmejobben. Derfor er man veldig fornøyd når man først har fått den, og de færreste er redd for endringer og andre utfordringer i hverdagen. Dagens arbeidsmarked har sjeldent vært bedre for arbeidstakere og man kan utdanne seg til hva man vil, både innenlands og utenlands. Kvinner har kommet mer frem i samfunnet og i dag er det ikke stor forskjell på kvinner og menn som tar høyere utdanning.

Selv om samfunnet har endret seg med både utdanning og likestilling, hvorfor er det da fremdeles noen som synes det er greit å henge opp kyllingen til avliving, krydre den, pakke

den og kappe av hodet på kyllingen i 7,5 time hver dag, ofte overtid, hver uke, sommer som vinter i over 25 år? Hva i all verden er årsaken(e) til at de har holdt ut?

For en 25 år gammel nysgjerrig og utdannet jente virker dette helt uvirkelig, ja på grensen til absurd. Jeg kommer fra samme sted hvor Nortura holder til, og vet at dette har vært en aktiv bedrift så lenge jeg kan huske.

Det er ingen hemmelighet at Nortura på folkemunne i Elverum har vært kaldt bygdas største sladre– sted. I ettertid ser jeg at dette ikke bare er en myte.

Det er flere grunner til at jeg valgte å skrive om motivasjon på arbeidsplassen. For det første så har jeg helt fra jeg startet på master - studiet hatt lyst til å skrive om mennesker. Motivasjon og trivsel ser jeg på som to viktige faktorer for at mennesker generelt klarer å jobbe. Jeg har lenge lurt på hva som er grunnen til at folk klarer å arbeide på samme sted over lang tid, da i 25 år eller mer.

Nortura er en bedrift som har holdt til i Elverum i mange år, hvor mange familier har nærmest hele slektstreet sitt i Nortura, tidligere kaldt Prior. Dette er en samlebåndsfabrikk, hvor avdelingen i Elverum har slakting av kylling som sin største arbeidsoppgave.

I 2008 er det ikke igjen mange samlebåndsfabrikker igjen, da de fleste har blitt lagt ned eller solgt til land i øst- Europa hvor arbeidskraften er betraktelig billigere enn her i Norge.

I en samlebåndsfabrikk gjør man mye av de samme arbeidsoppgavene uten de store utfordringene. Mye av arbeidsoppgavene er kryddring, oppheng av kylling og pakking. Derfor har jeg i lang tid lurt på hva det er som motiverer de ansatte, særlig de som har jobbet der i mer enn 25 år.

1.2. Mål og avgrensning

Målet med oppgaven har vært å komme inn under huden på 8 ansatte ved Nortura for å finne ut hva slags trivselsfaktorer som ligger til grunn for at de har jobbet der så lenge. Til å komme til bunns, har jeg intervjuet hver og én, hvor jeg har brukt intervjuguiden som verktøy.

Hensikten med intervjuene har vært å belyse temaer som motivasjon, trivsel, ledelse og utdanning, og ut ifra disse emnene analysere og funnene opp mot teorien.

Motivasjonsteoriene har vært sentralt i forhold til problemstillingen. Her er både Maslow og Herzberg ytterst sentrale. Relevant har det også vært å se på hvordan utdanningen i Norge har

endret seg fra tidlig på 1970- tallet og til i dag, og videre se på om dette har vært av betydning for informantene. Teori om ledelse har selvfølgelig også vært sentralt, her har jeg brukt Fiedlers samspillsteori. Hans teori har høy relevans for problemstillingen og etter hvert mine funn.

Grunnen til at jeg valgte kvalitativ metode, var fordi jeg ville under huden til respondentene og den samme muligheten hadde jeg ikke hatt dersom jeg hadde valgt kvantitativ metode. Videre har målet med oppgaven å se om det er noen samhörighet mellom empiri og teori, og omvendt, om det er noen store avvik fra data og teori.

Kun én bedrift har blitt undersøkt. Et alternativ kunne vært og se på hva som motiverer ansatte ved Nortura opp mot en annen bedrift som har ansatte med like lang ansettelsestid for å se på om det var de samme trivselsfaktorene hos begge bedriftene. Jeg har intervjuet kun 8 personer, da jeg i samsvar med min veileder kom frem til at dette var nok informanter til å belyse problemstillingen.

Et annet alternativ kunne vært og sett på en annen bedrift hvor det fantes ansatte med like langt fartstid, men som i tillegg hadde høyere utdanning. Det kunne ha vært spennende å se på om det var noen likheter/ulikheter i forhold til hva som motiverte dem.

Valgene i oppgaven med tanke på metodisk tilnærming, informanter og teori er beslutninger tatt i henhold til hva jeg mener er mest hensiktsmessig å bruke i min oppgave og som belyser problemstillingen på en best mulig måte.

1.3. Problemstilling

På grunnlag av valg av tematikk og mål, utarbeidet jeg følgende problemstilling:

Hvordan kan sammenhengen mellom lav utdanning og ulike trivselsfaktorer i en produksjonsbedrift forklares?

Som problemstillingen tilsier har jeg sett på om det er noen sammenheng mellom lav utdanning blant de ansatte som har jobbet ved Nortura i over 25 år og hva slags trivselsfaktorer de legger til grunn for at de har jobbet der så lenge.

Mange av informantene har hatt mye av de samme arbeidsoppgavene gjennom hele ansettelsestiden. En av respondentene har jobbet på oppheng av kylling, det vil si å henge opp kyllingen til avliving, i 32 år. Jeg har vært nysgjerrig på å vite hva som motiverer dem og hva slags faktorer de ser på som viktige for å trives på en arbeidsplass. Jeg intervjuet 8 personer,

hvorav fore kvinner og fire menn, men jeg har ikke vært ute etter å se på ulikheter blant kjønnene.

1.4. Oppgavens strukturelle oppbygging

Kapittel 2 inneholder en presentasjon av bedriften Nortura. Sentralt her er bedriftens mål, historikk, verdier og visjon.

Teoretisk tilnærming er kapittel 3, hvor temaer som motivasjon, ulike trivselsfaktorer, kommunikasjon og ledelse blir beskrevet. Under motivasjon finner man Maslow og Herzberg, to meget sentrale teoretikere rundt motivasjonsemnet. Jeg har valgt å ta med Fiedlers samspillsteori, da jeg mener at hans teori er i stor grad i samsvar med egenskaper lederen ved Nortura har, samt hans type lederstil.

Et sentralt tema i teorikapitlet er den ”ekstraordinære” medarbeider. Dette er en person som yter mer enn hva bedriften pålegger ham. Vedkommende gjør dette av fri vilje og det kan for eksempel være deltakelse på kurs, jobbe overtid, ha god sportsånd eller hjelpe andre.

For at samarbeidet på en arbeidsplass skal være godt, er man avhengig av en god tone og en bra kommunikasjon. Ulike kommunikasjonskanaler og hva slags trygghet kommunikasjon gir, vil bli beskrevet i kapittel 2.

Det 4. kapitlet inneholder metodisk tilnærming. I dette kapitlet vil ulike momenter ved metode bli beskrevet. Her vil valg av undersøkelsesdesign, innsamling av data og analyse av datamateriale bli belyst, samt om metodevalget er det best egnede. Her finner man også en presentasjon av informantene. Dette er presentert i en modell, da jeg syntes dette var mer oversiktlig enn kun tekst.

I kapittel 5 vil presentasjon, analyse og drøfting komme. Her vil jeg se på dataene og finne ut om det er noen samheng mellom funn og teori. Dette kapitlet vil derfor ta for seg hva som er årsakene til at informantene har jobbet i over 25 år, og se hvordan sammenhengen mellom lav utdanning og ulike trivselsfaktorer i en produksjonsbedrift kan forklares.

Kapittel 6 inneholder oppsummering.

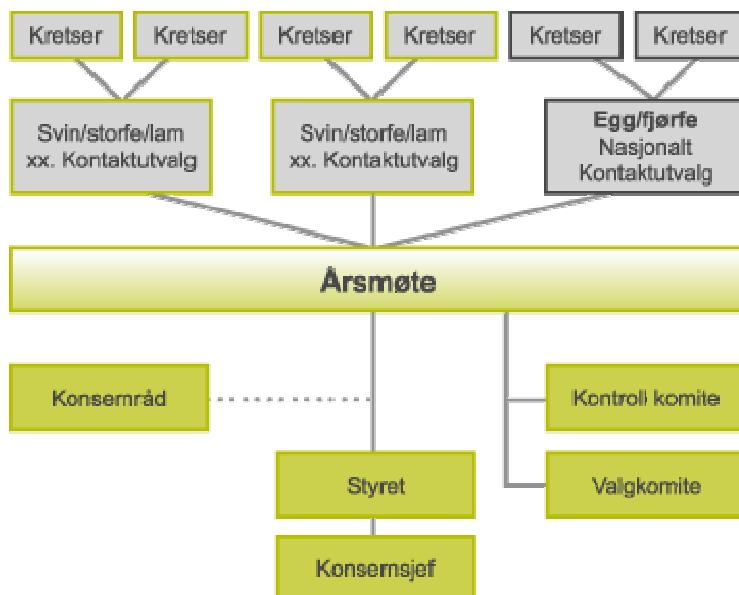
2. NORTURA – HISTORIKK, VISJONER OG VERDIER

Nortura ble i 2006 er resultat av en fusjon mellom Gilde og Prior. Tidligere hadde disse leverandørene jobbet hver for seg.

Nortura er et samvirkelag som eies av 31 000 bønder og er en av Norges største leverandør innenfor kjøtt og egg.

Omsettingen i året er ca 15 milliarder kroner. Konsernet har 7000 ansatte, hvorav 130 jobber på avdelingen i Elverum. Elverum ligger i Hedmark fylke og er et av selskapets tre anlegg for slakting av kylling. Anlegget fremstår som svært moderne, og med sin sentrale geografiske plassering kan man hente slakt fra store deler av landet.

Figur 1: Eierorganiseringen:



Hentet fra <http://www.nortura.no/organisasjon/eierorganisering/>

Nortura har en lang historie å se tilbake på. Allerede i 1896 ble Jæderens Hønseavlsforening stiftet. Tidlig på 1900 – tallet ble både Hamar Slakteri AS og Fellelakeriet etablert.

1929-1963 er preget av en nasjonal koordinering, hvor Norske Eggcentraler SL stiftes som en landsomfattende eggssentral. En viktig oppgave var å skape harmoni mellom eggssentralene rundt om i landet og regulere omsetningen av egg.

Fra 1964-1989 skjer det en industri og markedsutvikling. Gilde etableres som nasjonalt merke. Slakterienes Salgssentral opprettes som avdeling i Norsk Kjøtt- og Fleskesentral.

I løpet av 1990- tallet skjer det en økt konsentrasjon i dagligvarehandelen. Dette utfordrer Kjøttssamvirket. Behovet for felles opptreden øker. Medlemmene etterspør felles økonomi og ledelse. Det fører etter hvert til konserndannelse for Kjøttssamvirket i 2000 og for Eggsamvirket i 2001.

I 2001 omorganiseres Prior til konsern der eggpakkeriene og slakteriene ble datterselskaper i tre regionselskaper. Konsernet eies av egg- og fjørfeprodusentene.

Fra 2001- 2006 er det en stor konsernutvikling og fusjonen mellom Gilde og Prior blir en virkelighet.

Konsernetableringen gir bedre muligheter for omstrukturering og nye veivalg. Det foretas fusjoner av Gilde - bedrifter, fusjon mellom Prior Norge og de tre regionselskapene, spesialisering av produksjonslinjer og forbedringer i industrien. Eksempler på dette er pølseproduksjonen som nå skjer på 5 anlegg mot tidligere 8. Produksjonen av kjøttdeig skjer på 6 anlegg mot tidligere 12. Pålegg produseres kun ved to anlegg.

I 2006 fusjonerer Gilde- bedriftene med Gilde Norsk Kjøtt. Gilde og Prior fusjonerer til Nortura.

Formålet deres er å omsette medlemmenes slakt, egg, livdyr og ull på best mulig måte. Laget skal ved sin virksomhet bidra til at medlemmene får det best mulig økonomiske resultat av sin husdyrproduksjon.

Laget skal arbeide for å bedre rammevilkårene for norske kjøtt- og fjørfeprodusenter. Videre skal bedriften bidra til å utvikle og vedlikeholde verdigrunnlaget, prinsipper og leveregler for Nortura BA.

Norturas visjon er å inspirere til alle tiders mat. Bedriften skal videre gjennom selskapets medarbeidere inspirere i væremåte, atferd, holdninger og med våre kvalitetsprodukter. Sammen med visjonen skal verdiene hjelpe de ansatte til å fatte riktig beslutninger.

Deres verdier er å;

- være positiv - ha godt humør, vil andre vel, er entusiastisk, anerkjenner andre, gir ros
- pålitelig - skape tillit, få respekt, til å stole på, opptrer redelig, er sannferdig

- målrettet - er ambisiøs, handler beslutsomt, jobber systematisk, opptrer tydelig, tar konsekvenser
- være nyskapende - søker kunnskap, fornyer tanker, utfordrer ideer, er åpen, går foran som et godt eksempel.

(www.nortura.no)

Hva er det som er interessant med Nortura?

I Norge er det ikke igjen mange samlebandsbedrifter og derfor mener jeg det er spennende å se på hva som motiverer mennesker med forholdsvis konstante arbeidsoppgaver.

Helt siden bedriften ble etablert, har det vært store forandringer. Senest som i 2006 ble fusjonen mellom Prior og Gilde et faktum. Med andre ord er dette en nytenkende bedrift, men som likevel ikke har byttet ut mennesker med maskiner og utstyr.

Andelen med høyere utdanning blant de ansatte er lav, men ansettelsestiden er lang.

Nortura er av den grunn et spennende og interessant valg av bedrift, da de fremdeles satser på mennesker fremfor ny teknologi.

3. TEORETISK REFERANSERAMME

Dette kapittelet vil omhandle ulike teoretiske temaer som er relevante for problemstillingen. Den teoretiske rammen som er valgt, vil være grunnlaget for senere drøfting av innsamlet data.

3.1. Motivasjon

Det finnes ikke én entydig definisjon på hva motivasjon er, men det er noe som setter i gang en prosess blant mennesker og som får oss til å handle.

Motivasjon kan deles inn i tre deler:

1. Retning → Hva en person har til hensikt å gjøre
2. Anstrengelse → Hvor intenst en person jobber
3. Iherdighet → Hvor lenge en person prøver/holder ut

Motivasjon er abstrakt og kan ikke observeres. Det er mange grunner til hva som påvirker menneskers motivasjon, men mye brenner i hvor mye hver enkelt prøver. (Arnold et.al2005)
Med motivasjon menes noe som er bevegelig, hvilke drivkrefter som får oss til å handle.

Motivasjon er *”en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd”*. (Kaufmann og Kaufmann 2003:43)

Det er i nyere organisasjonspsykologi blitt pekt ut ulike teorier og modeller som fører til økt motivasjon i arbeidslivet. Dette er blant annet behovsteorier, kognitive, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller.

De kognitive teoriene tar for seg motivasjon som et resultat av menneskers formodning om belønning, måloppnåelse og muligheter for å oppnå motivasjon.

Hos mange er det ikke belønning, heder og ære som er motivasjonen til å jobbe, men heller selve jobben og utfordringene den gir.

Forventning er når en person tror at det er en sammenheng mellom den innsatsen man yter og at man oppnår det man vil, som resulterer i en beslutning. (Jacobsen og Thorsvik2002)

Bevisste og fornuftige valg er grunnen til de handlinger man foretar er kontrollert av meningsfylte forestillinger med hensyn til en personlig måloppnåelse.

Innenfor kognitiv teori sier man at menneskets valg ofte er resultat av bevisste handlinger og at dette er en del av den menneskelige væremåten.

Likeverdsteori er en motivasjonsteori utviklet av J. Stacy Adams. Han ser på likeverd som en motivasjonsfaktor. Trekker man ut dette i arbeidslivet, vil den ansattes motivasjon øke hvis han føler seg rettferdig behandlet i forhold til kollegaene. For eksempel lønn hvor man sammenligner sin egen lønn mot hva andre på arbeidsplassen tjener i forhold til sin egen jobbinnsats og sitt jobbutbytte. Likeverd innebærer både motiverende og de - motiverende faktorer for menneskets innsatsvilje i arbeidslivet. (Kaufmann og Kaufmann2003)

I arbeidslivet er det ulike motivasjonsteorier som beskriver motivert atferd. Kaufmann og Kaufmann(2003) skiller mellom to motivasjonssystemer, indre og ytre motivasjon. Med ytre motivasjon mener man at kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten. *”Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand, som bonus, frynsegoder osv.”*

I dagens arbeidsliv ser vi at mange ansatte belønnes med bonuser og andre tilleggsgoder ved å ta på seg mer ansvar og flere arbeidsoppgaver. Ytre faktorer er også sosiale fasiliteter, miljø og forhold som ligger utenfor selve jobbaktiviteten.

Indre motivasjon inneholder selve arbeidsenergien som ligger i arbeidsutførelsen. Hva man personlig får igjen ved å jobbe på en arbeidsplass, det vil si hvordan man trives i jobben og ikke hvor høy lønnen eller bonusen er.

Deci and Ryan(1985) mener at hvis man fokuserer for mye på de ytre faktorene, vil det gå utover jobbtilfredsheten og det vil resultere i at man utfører en dårligere jobb. De hevder at de indre behov for kompetanse og selvbestemmelse motiverer folk til en kontinuerlig prosess av å forsøke på å overvinne optimale utfordringer. Videre mener Deci og Ryan(1985) at når folk føler stabilitet og trygghet, søker de situasjoner som interesserer dem og som krever bruken av deres kreativitet og ressursstyrke. De søker utfordringer som er tilpasset deres kompetanse, og som hverken er for lette eller for vanskelige.

Når de finner de optimale utfordringene, arbeider folk for å overvinne disse, og dette gjør de med stor utholdenhet. Kort fortalt er det behovet for kompetanse og selvbestemmelse som holder folk involvert i disse pågående syklusene med å søke å overvinne optimale utfordringer. (Deci and Ryan1985)

McClelland mener man kan definere motivasjon i arbeidslivet inn i tre grupper: prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov.

Innenfor prestasjonsbehovet finner en mennesker som selv vil løse, i frykt for nederlag.

En person med høyt kontaktbehov er avhengig av å være nær andre mennesker, mens mennesker med maktbehov føler de må få frem sine ideer og synspunkter. De har også et behov om innflytelse på andre mennesker rundt seg.
(Kaufmann og Kaufmann 2003)

3.1.1. Maslows behovshierarki

Abraham Maslows er en klassiker innenfor motivasjonsteorien. Han mener at en psykologisk tolkning av vitenskap starter med at man innser at vitenskapen er skapt av mennesket. Maslow hevder videre at vitenskapen har opprinnelse i menneskets mål. (Maslow 1970)

Maslows teori går ut på at man kan dele de menneskelige behovene inn i fem kategorier. Fysiologiske behov; dette er helt grunnleggende for et menneske. Dette innebærer menneskets biologiske drifter som gjør at vi overlever. Eksempler kan være luft, vann, husly og økonomi. Sikkerhetsbehovene handler om trygghet for individet, det være seg både mot fysisk og psykisk skade. Det å vite at man har en jobb og et godt arbeidsmiljø vil øke sikkerhetsbehovet. De sosiale behovene innebærer nærhet knyttet til andre mennesker, som venner og kollegaer man har et åpent forhold til. Dette er det høyeste trinnet av det man kaller underskuddsbehovene.

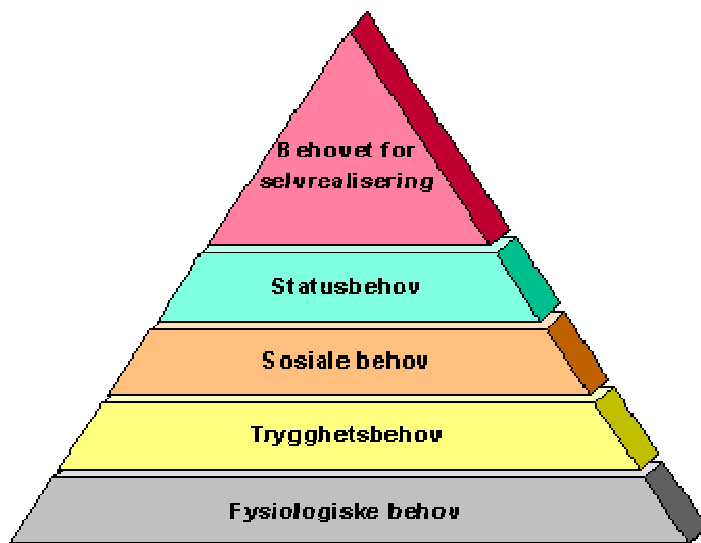
Aktelse er neste trinn, dette ligger over underskuddsbehovene. Personlig vekst og utvikling av individet står sentralt, sammen med selvrespekt og anerkjennelse.

Siste behov i Maslows behovshierarki er selvaktualisering. Dette er modellens høyeste trinn, hvor man finner behov for selvrealisering av ideer og evner. I en arbeidssituasjon vil ansatte få økt motivasjon om de selv får realisert sitt potensial. (Kaufmann og Kaufmann 2003) Disse behovene er rangert i et hierarki, hvor det nederste trinnet med behov for underskuddsdekning, må være tilfredsstilt før man kan gå opp til neste behov.

Denne teorien legger til grunn ved at man får tilfredse medarbeidere dersom deres egne personlige behov er oppfylt. Denne teorien peker da på at de viktigste behovene for en person vil være lønn, og fine arbeidslokaler etc. altså fysiske behov. Dette kan avvike veldig fra hva mange mener er viktigst for at en selv skal oppnå jobbtildfredshet. Mennesker er forskjellige og hva de setter høyest for at de skal få høy jobbtildfredshet kan variere.

Maslows behovspyramide slik ut:

Figur 2: Maslows pyramide



Hentet i fra <http://nibbler.no/blog/?p=98>, 25.11.2007

Pyramidens nederste trinn er fysiologiske behov. Tidligere mente Maslow at man måtte få tilfredsstilt et behov før man kunne stige til neste trinn, men han gikk etter hvert vekk i fra denne teorien. Nå kan man ha en mer triangulering av trinnene, hvor man ikke trenger 100 % tilfredsstillelse fra et trinn til et å stige til det neste.

3.1.2. Herzbergs tofaktorteori

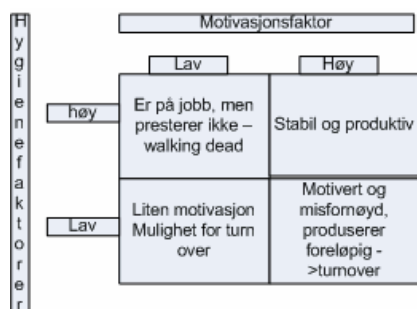
Frederick Herzbergs utførte i 1959 en undersøkelse hvor ansatte måtte fortelle om episoder som hadde ført til trivsel og mistrivsel på jobben. Ut fra dette konkluderte Herzberg med at faktorer som førte til trivsel på jobb, var andre enn de som ble sett på som årsaker til mistrivsel. Han delte forholdene inn i motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, hvor prestasjoner, anerkjennelse, ansvar og forfremmelse hørte til under motivasjonsfaktorene. Under hygienefaktorene fant man tilfeller som mellommenneskelige forhold, status, økonomisk godtgjørelse, privatliv og lederen. Dette er faktorer som hører til forhold rundt arbeidet og ikke selve arbeidsoppgavene. (Busch og Vanebo2000)

En ledelse kan forhindre mistrivsel ved å tilrettelegge for gode fysiske arbeidsforhold i form av gode belønningssystemer og mellommenneskelige forhold. Til tross for dette, legger ikke ledelsen opp til å skape trivsel, men fører heller til en tilstand av "ikke mistrivsel".

Omvendt kan man si at hvis ledelsen fører til at de ansatte har et variert arbeid og personlig vekst, vil det skape trivsel. Det vil derimot ikke tilsi i følge Herzberg at dette fører til mistrivsel, men heller en tilstand av ikke- trivsel. (Busch og Vanebo2000)

Modellen nedenfor viser forholdet mellom hygienefaktorene og motivasjonsfaktorene. Her ser vi at høy grad av hygienefaktorer og lav motivasjonsfaktor fører til at man er på jobb, men ikke presterer noe. Høy grad av både hygienefaktor og motivasjonsfaktor fører til stabilitet samtidig som man er produktiv. Videre ser man at fravær av både motivasjon – og hygienefaktorer vil resultere i medarbeidere som ikke er motiverte og en høy grad av turnover- ansatte som kommer og går.

Figur 3. Herzbergs tofaktor teori



Hentet fra <http://nibbler.no/blog/?p=98>, 25.11.2007

Herzbergs konkluderer modellen sin med at organisasjoner burde satse mer på jobb-berikelse, og at jobbene bør inneha større preg av motivasjonsfaktorer.

Herzberg hevder at hygienefaktorene ikke er en betydningsfull årsak til psykologisk vekst.

Hovedinnholdet i en oppgave er avgjørende for å oppnå vekst - mål.

En hygienisk omgivelse mener Herzberg forhindrer misnøye med jobben, men slike omgivelser kan imidlertid ikke få individet lenger enn den minimale tilpasningen som fraværet av misnøye utgjør. En positiv "happiness" ser ut til å kreve en viss psykologisk vekst. (Herzberg1966) Det er liten tvil om hvorfor hygienefaktorene ikke klarer å skape en positiv tilfredshet; de innehar ikke de karakteristika som er nødvendige for å gi et individ en følelse av vekst. En følelse av vekst kommer som resultat av at man mestrer en oppgave som av individet ses som viktig, og siden hygienefaktorene ikke er direkte relatert til oppgaven, er

de maktesløse i forhold til å gi individet slik mening. Videre hevder Herzberg at vekst er avhengig av mestring, men slike hendelser krever en oppgave. (Herzberg 1966)

Herzberg mener at å gi medarbeiderne bedre lønn, frynsegoder, bedre arbeidsforhold og kurs i mellommenneskelige forhold er misvisende. Slike tiltak kalte han for KITA – motivasjon – som stod ”kick in the ass”. Han mente at dette var den sikreste måten å få ansatte til å gjøre noe. Han definerer jobb-berikelse som å gi organisasjonsmedlemmene større frihet og myndighet, mer tilbakemeldinger og større utfordringer. (Bolman and Deal 1991)

3.3. Faktorer som virker inn på jobbtilfredshet

Det finnes flere faktorer som bidrar til at man får økt jobbtilfredshet. Dette er forhold som påvirker motivasjonen og følelsen av trivsel på arbeidsplassen. Dette kan være for eksempel ulike arbeidsoppgaver, autonomi og tilbakemelding på arbeidet man utfører, da både fra ledelsen og arbeidskollegaer.

Definisjon: Jobbtilfredshet; Positiv emosjonell tilstand som er resultatet av en persons vurdering av erfaringer med og i jobben. (Kaufmann & Kaufmann 1996)

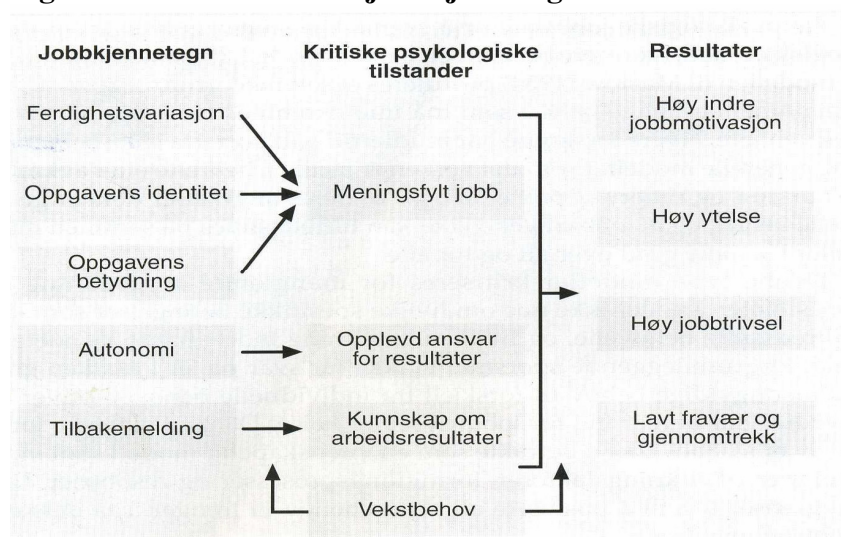
Hvordan vi trives på jobben kan påvirkes av mange ting. Hva som er med på å farge hverdagen i arbeidslivet er ofte to faktorer som er delt inn i to grupper. Det er organisasjonsfaktorer og individfaktorer. (Kaufmann & Kaufmann 1996)

En generell jobbkarakteristikkmodell for jobbtilfredshet er en modell utviklet av Richard Hackman og Greg Oldham. Den gikk ut på at jo mer en jobb var preget av de spesielle trekkene jo bedre jobbtilfredshet var det hos arbeideren. Modellen består av fem kjerneelementer.

1. Oppgavevariasjon er at medarbeideren får nye muligheter, at man får bruke seg selv på en måte man selv ønsker og at man får varierte arbeidsoppgaver. Kravet om oppgavevariasjon henger tett sammen med kravet om karriereutvikling og medbestemmelse.
2. Oppgaveidentitet, det å føle at man har vært med på å fullføre et arbeid man har begynt på. For mange er det motiverende å være med på å sette krona på siste verket. Følelsen av at man faktisk har vært med på å følge hele utviklingen av et påstartet arbeid kan bety mye.

3. Oppgavebetydning, følelsen av at oppgaven betyr noe. Dette gjelder både en selv og andre kollegaer.
4. Autonomi, det å selv kunne være med på å ta styringen over sin egen arbeidssituasjon, og stå friere med tanke på arbeidsoppgaver og prosedyrer.
5. Tilbakemeldingsmekanismer, få tilbakemelding på det arbeidet man utfører. Følelsen av at man gjør en god jobb er med på å skape positiv jobbtilfredshet. (Nordhaug2002)

Figur 4. Konsekvenser av jobbkjennetegn



(Einarsen og Skogstad2000:20)

Modellen tar for seg hvordan jobbkjennetegn fører til kritiske psykologiske tilstand, og videre hva dette resulterer. Man ser at ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og oppgavens betydning fører til høy ytelse. Hvis en ansatt har følelsen av alle jobbkjennetegnene fører det til positive resultater.

Ledere og veiledere

Lederen er en faktor som kan være med å påvirke jobbtilfredsheten i stor grad.

Medarbeiderens tilfredshet gjenspeiler ofte hva slags lederstil som blir anvendt. Alle leder forskjellig og utvikler hver sin genuine lederstil. Noen av de faktorene som generelt er med på å påvirke tilfredsheten med lederen, er at lederen tar hensyn, viser medmenneskelighet og bidrar til at medarbeiderne får delta i beslutninger som tas. I tillegg til å være overordnede kan lederen være ofte være et forbilde for mange av sine medarbeidere og mange setter pris på en leder som er dyktig og inkluderende.

Fysiske arbeidsbetingelser

Hvordan det fysiske miljøet er rundt en påvirker trivselen på jobb. Lyst og trivelig kontor med god luft, kontra en mørk lite "kott" kan virke positivt på jobbtilfredsheten. Det å trives for eksempel på kontoret og omgivelsene rundt kan gjøre at man i større grad gleder seg til å komme på jobb.

Belønning og avanse

Lønnen er ofte med på å påvirke jobbtilfredsheten, og den kan ofte være en avgjørende grunn for om man takker ja til jobben. For noen er lønn en motivasjonsfaktor i seg selv.

Sosial påvirkning

Et godt psykisk arbeidsmiljø virker positivt på jobbtilfredsheten. Godt samarbeid med kollegaene fører ofte til høyere jobbtilfredshet. Det å få sosial støtte, bli godtatt, få omsorg og satt pris på betyr mye for mennesker.

Alder

Teorien sier at det ofte er unge arbeidstakere som har lavest grad av jobbtilfredshet. Dette kommer av at mange er usikre på om dette er den rette jobben for de, og går lei. Eldre arbeidstakere ser på jobbtilfredshet med litt andre øyne. Mange ser at jobben kan gi dem utfordringer og selvutvikling enn om de ikke hadde jobbet i det hele tatt. Alder og erfaring gir selvtillit, aktelse og ansvar. (Schultz og Schultz 2006)

Kognitiv dyktighet

En annen faktor er kognitiv dyktighet. Dette handler om hva slags jobber mennesker velger. Mennesker som er "for kompetente" for jobbens karakter, vil fort merke at det blir kjedelig og lite utfordrende noe som går utover utførelsen av arbeidet. Dette har ofte en kombinasjon med utdanning. Arbeidstakere med høyere utdanning, har ofte høyere krav til både seg selv og jobbens utfordringer. De stiller oftere høyere krav fra ledelsen og tilbyr seg mer ansvar, enn andre ansatte med lavere utdanning. (Schultz og Schultz 2006)

3.3.1. Psykososialt arbeidsmiljø

Psykososialt arbeidsmiljø blir brukt som en betegnelse på mange forhold som har med arbeidssituasjonen og arbeidsbetingelser å gjøre. De psykologiske faktorene innebærer de psykologiske prosessene og individuelle egenskaper sin betydning for oppfatninger, fortolkninger og mestring av arbeidsrelaterte forhold. De sosiale faktorene handler om den sosiale konteksten og de mellommenneskelige forhold som påvirker oss. Disse faktorene vil influere de ansatte i oppfatninger og vurderinger av alle typer arbeidsbetingelser. (Einarsen og Skogstad 2000)

Psykososialt arbeidsmiljø kan deles inn i tre deler, hvor den første er *kjennetegn ved våre omgivelser og arbeidsbetingelse*, for eksempel organisasjonskultur, arbeidsoppgaver og arbeidsdeling. Dette kjennetegnet vektlegger de ytre påvirkningene og blir sett på det samme som bedriftskultur.

Det andre forholdet er *de mentale prosessene som påvirker våre individuelle oppfatninger og vurderinger*. Her tenker man da på konsekvensene for helse, trivsel og yteevne. Dette er de kognitive og emosjonelle prosessene, samt de individuelle fortolkningene av disse.

For det tredje kan man vektlegge *resultater av samspill mellom ytre påvirkninger og individkjennetegn*. Dette dreier seg om de psykiske virkningene av å arbeide. Disse konsekvensene kan deles inn på individuelt, gruppe og organisasjonsnivå. På det individuelle nivået er man opptatt av faktorer som velvære, trivsel, helse og yteevne. På gruppenivå finner man konsekvenser som gruppeeffektivitet, mens på organisasjonsnivå finnes forhold som sykefravær, gjennomtrekk og produktivitet. (Einarsen og Skogstad 2000)

3.3.2. Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer i et motivasjonspsykologisk perspektiv

Det finnes ulike psykologiske jobbkrav som baserer seg på behovsforskningen frem til 1960-tallet. Disse kravene er som følger:

1. Behov for et innhold i arbeidet som krever mer enn utholdenhet og betyr et minimum av variasjon
2. Behov for å lære noe å utvikle seg
3. Behov for å treffe beslutninger vedrørende eget arbeid

4. Behov for anseelse (anerkjennelse), støtte og respekt fra omgivelsene
5. Behov for å se mening og sammenheng i arbeidet
6. Behov for å se en ønskverdig fremtid

(Thorsrud og Emergy 1970:19)

Thorsrud og Emergy mente at punkt 3 var et av det viktigste. Ved å ta egne beslutninger og ha kontroll over egen arbeidssituasjon, ville dette være en fordel for å utvikle en positiv innstilling til arbeidet. De psykologiske jobbkravene kan også sammenlignes med Maslows behovspyramide, med tanke på at disse kravene er å betrakte som en motivasjonspsykologisk modell - nærmere bestemt en behovsmodell. (Einarsen og Skogstad 2000)

Stress er en faktor som ofte blir satt i et belastningsperspektiv. Det er en rekke forhold som fører til stress, blant annet det som er innebygd i våre arbeidsbetingelser og arbeidsoppgaver. Det finnes både kvalitative og kvantitative krav i jobben som fører til stress. Eksempler på dette kan være at man har mange ulike arbeidsoppgaver, tunge arbeidsoperasjoner, skiftarbeid og ansvar for risikofylte arbeidsoppgaver. Disse faktorene kan fordeles innenfor kvalitativ og kvantitative krav. Innenfor kvalitative overbelastninger er det ikke tilstrekkelige utfordringer for den ansatte og arbeidstakeren får ikke brukt sine ferdigheter og kunnskaper. I de kvantitative finner man for tunge arbeidsoperasjoner og for mye ansvar og oppgaver i forhold til tidspress. (Einarsen og Skogstad 2000)

Stress er en stor kostnad for en bedrift. Høyt sykefravær, stor turn-over og lite produktivitet er noen av konsekvenser ved stress. Mennesker reagerer ulikt under stress, men de vanligste reaksjonen er at man mister appetitten, konstant trøtt, følsom og utålmodig.

Utvikling av ny teknologi forekommer tilsynelatende i alle bedrifter til enhver tid. Dette fører til at organisasjonsmedlemmene må sette seg inn i nye systemer og tilegne seg ny kunnskap. Dette kan for noen oppleves som stressende, da man er redd man ikke skal mestre den nye endringen. (Arnold et. al 2005)

Kroppen blir automatisk utsatt for belastninger når man arbeider. Alle deler av kroppen utsettes for slitasjer, som for eksempel skjelett, muskler, indre organer og neversystemet. Er arbeidet tyngre enn hva kroppen kan bære, vil det bli overbelastninger – noe som kan føre til økt sykefravær og mistrivsel. (Elden et. al 1986)

3.4. Organisasjonskultur

I antropologien sier man at kultur er *”de ideer, verdier, regler og normer et menneske overtar fra foregående generasjon og som man forsøker å bringe videre- ofte noe forandret – til neste organisasjon”*. (Busch og Vanebo1991:322)

Disse ideene, verdiene, reglene og normene er noe som stammer fra organisasjonens historie og som får en symbolsk betydning. Dette er en viktig del som fører til stabilitet i organisasjonen, men som kan være vanskelig å forandre om ytre faktorer krever det.

Det er mange som har prøvd å formulere en definisjon på hva organisasjonskultur er. Siden definisjonen krever innblikk i fagområder som sosialpsykologi, antropologi, statsvitenskap og bedriftsøkonomi, er det ikke like stor enighet om hvordan man best skal presisere uttrykket. Jeg velger å bruke Edgar Scheins oppfatning og syn på organisasjonskultur, da hans forskning er blitt mye brukt.

Han definerer organisasjonskultur som:

”Et mønster grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.”
(Busch og Vanebo1991:326)

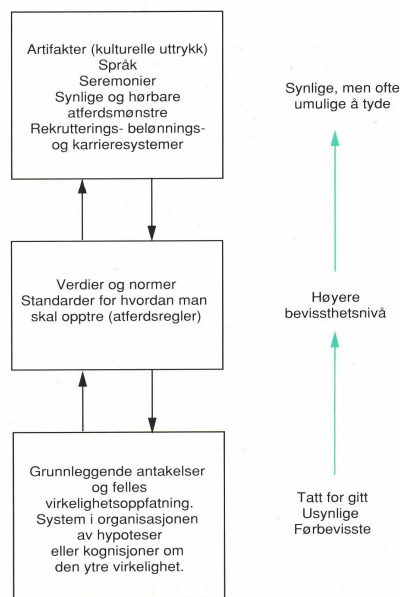
Mønsteret som Schein nevner er noe som blir utviklet over tid og blir en del av de ansattes bevissthet, og over tid blir det deres ubevissthet. Organisasjonskulturen er med å bringe frem en felles tolkning av virkeligheten for organisasjonens medlemmer. Dette blir en del av menneskers hverdag og blir en del av deres rutine, noe de ikke tenker over. (Busch og Vanebo1991)

Organisasjonskulturen kommer frem og forandrer seg etter organisasjonens utvikling. Mennesker fra ulike grupper kommer til organisasjonen med ulike behov. De kommer med mål, verdier og normer som de håper at gruppen tar til seg og endrer slik som medlemmene ønsker.

Schein mener at organisasjonskulturen blir bedre om gruppeforandringene skjer stegvis.
(Hodge, Anthony og Gales2002)

Schein viser til at det er artefaktene som er de mest synlige uttrykkene for kulturen og verdiene.

Figur 5: Artefakter i forhold til organisasjonskultur og verdier



(Busch og Vanebo1991:329)

Som vi ser av denne modellen er artefaktene de mest synlige. Dette er felles normer som har blitt utviklet i organisasjonen, men det er også symbolske prosesser og objekter som kommer til uttrykk. Dette kan være fysisk utforming av lokalet (kontorlandskap, fabrikk osv), grunnleggende verdier som er organisasjonens ideologi, seremonier eller spesielle rutiner. (Fivelstad et. al 2004)

Modellen illustrerer det man kan kalle kulturens indre dynamikk. Den forteller at det er vanskelig å trekke en skillelinje mellom kultur, struktur og prosesser. Når en organisasjonskultur er skapt, er det vanskelig å endre den. Den blir en del av strukturens stabilitet. Verdiene blir skapt via læreprosesser, og hvis de viser seg å fungere i praksis så starter læreprosessene hos aktørene, som igjen resulterer i grunnleggende antakelser.

Verdiene er sentrale i organisasjonskulturen. Dette sier noe om hva som er ønskelig, godt, fint osv. (Jacobsen og Thorsvik1997)

Verdiene danner grunnlaget for normene som blir utviklet i organisasjonen. Ut fra de antakelsene man har, mener Schein at man har tatt et bevisst valg om man mener noe er bra eller dårlig. Verdiene i en organisasjon kommer frem via planlegging, beslutninger som fattes eller den ideologien som organisasjonen legger til grunn i sin virksomhet.

Deal og Kennedy (1982:21) definerer verdier slik:

”Verdier er grunnfjellet i enhver bedriftsorganisasjon. Verdier fungerer som essensen i bedriftens filosofi for å oppnå suksess ved at de gir en følelse av felles retning, for alle ansatte samt retningslinjer for dag - til- dag - aktivitetene.”

Det er flere momenter som må ligge til grunn for at organisasjonskulturen skal utvikles.

Schein mener at det er tre punkter som må være oppfylt før kulturen er utviklet i en gruppe.

1. Gruppen må ha samarbeidet lenge og opplevd betydningsfulle problemer
2. Den må ha hatt muligheter til å løse problemene og i ettertid sett om dette var den beste beslutningen.
3. For at det har blitt utviklet en kultur, må gruppen ha tatt inn nye medlemmer.

(Busch og Vanebo1991)

Organisasjonens egenart

Organisasjonens historiske utvikling er en kulturpåvirkende faktor. Det har mye å si for verdimønsteret om bedriften er ung eller gammel. En gammel organisasjon har gjennom mange år utarbeidet verdier, normer og regler og derfor er kulturen konstant. Dette kan gi bedriften en styrke ved at de grunnleggende forholdene er rimelig stabile. Samtidig kan en slik organisasjon være vanskelig å endre, da den sterke kulturen er så høy. (Bakke et.al 2004)

Uttalte verdier, normer og oppfatninger

I samtaler blant organisasjonsmedlemmene vil ofte ulike syn og oppfatninger komme til uttrykk. Her vil det komme frem hva de ansatte føler de kan uttale og ikke.

Argyris & Schön mener at disse uttalte verdier, normer og oppfatninger er det man kan kalle ”forfektete teorier”. Argyris & Schön mener at disse er interessante som kulturuttrykk blant annet fordi de er manifeste av kulturens innhold, i tillegg til at de er med på å forme og bevare kjerneelementene innad i organisasjonen. Det er viktig at disse faktorene ikke blir forvekslet med de levende normer og verdier som kommer til uttrykk via medlemmenes handlinger og praksis i organisasjonen. (Bang 1995)

Medarbeidernes egenart

Personer utvikler holdninger og normer ved å være medlem av ulike grupper. Verdiene deres er preget av oppvekst, utdanning, sosial bakgrunn som til sammen resulterer i felles verdiprofil og handlingsposisjoner. En slik ”forhåndsprofil” har alle som blir medlem eller ansatt i en organisasjon og den påvirker valg av både organisasjon og arbeidsfelt.

Hvis den ansattes og organisasjonens kulturprofil er temmelig lik, vil det føre til en sterk organisasjonskultur. Dette vil komme til nytte under en rekrutteringsprosess, hvor det vil lette lederens arbeid med og ansatte nye medlemmer. For å forebygge konflikter og diskusjoner, er det hensiktsmessig av ledelsen å utarbeide en verdiprofil.

(Fivelstad et. al 2004)

Bedriftstilhørighet innebærer mennesker som ønsker å bli i organisasjonen de jobber i.

Bedriftstilhørighet blir av Mowday et. al (1982) beskrevet som styrken på et individs identifisering med og involvering i en organisasjon.

De som trives godt og opplever tilhørighet til organisasjonen, har en stor ”kampånd”, lavere sykefravær, et godt forhold til ledelsen, et ønske om å forbli på arbeidsplassen og de lager lite konflikter for bedriften.

Meyer og Allen (1997) mener at det er tre ulike komponenter av bedriftstilhørighet.

Bedriftstilhørighet er både ønskelig og viktig for en organisasjon og det finnes flere faktorer som spiller inn for tilhørigheten.

Affektiv tilhørighet henviser til den ansatte og dens følelser tilknyttet identifisering og involvering i organisasjonen. Ansatte med sterk affektiv tilhørighet, er som regel de som *ønsker* å forbli i organisasjonen.

Vedvarende tilhørighet omhandler en bevissthet om hva man vil tape om man forlater arbeidsplassen. Ansatte med denne tilhørigheten, forblir i organisasjonen fordi de *må* det.

Normativ tilhørighet er den siste formen, og her står forpliktelse sentralt. Ansatte med høy normativ tilhørighet, blir på arbeidsplassen fordi de føler at de *bør* det.

Meyer og Allen(1997) mener at man må betrakte alle tre komponentene for å få en oversikt over den ansattes forhold til organisasjonen. Videre mener de at hver komponent blir utviklet som et resultat av ulike erfaringer som medfører forskjellige implikasjoner med hensyn til arbeidsatferd. (Saksvik og Nytrø 2003)

Språk, sjargong og humor

Det er vanlig at en organisasjon utvikler et eget språkssystem og en egen form for humor.

Dette er med på å bevare kulturen innad i organisasjonen blant de ansatte. Språket er med på å danne virkelighetsoppfatninger og hvordan verden skal kategoriseres. Etter hvert som organisasjonsmedlemmene lærer kulturen å kjenne, vil de lære seg hva slags vitser som fortelles, slanguttrykk man har osv.

Ved å skape et språk eller sjargong vil det nesten være uforståelig for folk utenfor organisasjonen å skjønne hva det snakkes om. Dette språket kan skape en medlemsfølelse og man kan lett identifisere seg med hvem som er medlem og ikke i kulturen.

(Bang 1995)

3.5 Teamtilhørighet og definerte roller

Begrepet team har vært brukt som et begrep i arbeidslivet i flere år. Team blir sett på som en spesiell type arbeidsgruppe, som kan forstås som en sosial gruppe. Noe av det viktigste for et medlem i et team, er at man føler tilhørighet til teamet.

Et team har et felles formål, mål og differensierte roller og arbeidsoppgaver for å nå det bestemte målet. (Martinsen 2006)

Sentralt i oppbyggingen av et team, er tilliten mellom teamets medlemmer og mellom teamet og omverdenen. Tillit er ikke noe man kan beordre at skal skje, det er noe som må utvikle seg over tid. For at tilliten skal vokse, må man være villig til å være åpen i forhold til andre.

(Larsen 1998)

Det finnes to dimensjoner ved et stamarbeid i team, hvor den første er selve oppgaven som teamet skal utføre, og den andre er de sosiale faktorene som påvirker teammedlemmene i hvordan de ser på teamet som en sosial enhet. (West2001)

Dette kan belyses i en modell hvor det er illustrert fire typer teamsamarbeid, hvor dimensjonene er på oppgaverefleksivitet og sosial refleksivitet.

Figur 6: Fire typer teamarbeid

		OPGAVEREFLEKSIVITET	
		Høj	Lav
SOCIAL REFLEK- SIVITET	Høj	<i>Type A: Velfungerende team</i> Høj opgaveeffektivitet God psykisk trivsel Lang levetid	<i>Type B: Hyggeligt team</i> Lav opgaveeffektivitet Gennemsnitlig psykisk trivsel Kort levetid
	Lav	<i>Type D: Koldt, effektivt team</i> Høj opgaveeffektivitet Gennemsnitlig eller dårlig psykisk trivsel Kort levetid	<i>Type C: Dysfunktionelt team</i> Lav opgaveeffektivitet Dårlig psykisk trivsel Meget kort levetid

(West2001:15)

Teammedlemmer med høy oppgaverefleksivitet og høy sosial refleksivitet har lang levetid og det er psykisk god trivsel. Derimot finner man i lav oppgaverefleksivitet og lav sosial refleksivitet, liten grad av oppgaveeffektivitet, samt dårlig psykisk trivsel. Velfungerende team er team som diskuterer måloppnåelse, oppgaveløsning, har høy grad av psykologisk god trivsel, har lang levetid og hvor samarbeidet mellom medlemmene er godt. (West2001)

Team formes av de egenskapene medlemmene bringer med seg. Medlemmenes kunnskap, ferdigheter, normer og verdier og den enkeltes personlighet er faktorer som former et team. Gjensidig påvirkning, læring og utvikling av normer bidrar til stabilitet. (Levin og Rolfsen2004) I et team er det viktig at medlemmene føler seg trygge i forhold til hverandre og ikke frykter angrep eller trusler. Sikkerhet utgjør den følelsesmessige konteksten, og er den til stedet, vil medlemmene føle tillit, humor og glede.

Teameffektivitet består blant annet av teamets levedyktighet, og her er langvarig samarbeid sentralt for at teamet skal overleve. (West 2001)

Herzberg mener at en gruppe kan ses som noe med en struktur eller form. Denne strukturen avhenger av kommunikasjonen mellom gruppens medlemmer. Et individs holdninger overfor sitt arbeid kan bli påvirket av hans posisjon i gruppestrukturen, og av denne strukturens egne iboende natur. (Herzberg et. al 1993)

For det andre mener Herzberg at en gruppe ses som enten løst eller fast knyttet sammen. Det kan demonstreres ved at graden av gruppemedlemmenes tiltrekning, og deres sammenheng, kan påvirke gruppas evne til å kontrollere medlemmenes oppførsel. Dette kan føre til økning i produksjon når gruppa aksepterer produksjon som sitt eget mål, eller det kan hindre produksjon dersom den omvendt ikke makter å akseptere dette. (Herzberg et. al 1993)

Gruppens omgivelser er de fysiske enhetene som kontor, bygninger, kollegaer og teknisk utstyr. Dette er forhold som vil påvirke organisasjonsmedlemmene, og produksjon og trivsel vil øke om de fysiske omgivelsene er positive. (Elden et. al 1986)

Om sammensetningen av de ansatte ved Nortura er et team eller en gruppe, er noe usikkert. Dette har jeg valgt å ikke gå videre inn på, da det ikke har noen relevans i forhold til problemstillingen, men det ser ut til at det både er faktorer fra en gruppe og et team ved Nortura.

3.6. Utdanning og nye karrieremuligheter

Første felles skolelov for alle kommuner kom i 1959. 7-årig folkeskole og 3-årig realskole skulle erstattes av en 9-årig grunnskole for alle. I 1969 ble grunnskoleloven vedtatt. Grunnen til at det ble besluttet å utvide den obligatoriske utdanningen var fordi man skulle øke kvalifikasjonene til de kommende arbeidstakerne. Dette ville være til fordel for landets økonomi og konkurranseevne. Geografisk og sosial bakgrunn skulle ikke ha noe å si for at alle barn skulle få en 9-årig grunnutdanning. Likhet og rettferdighet stod sentralt. På midten av 1970-tallet var den 9-årige grunnskoleloven iverksatt over hele landet.

Med endringer i grunnskolen, kom også spørsmålet om forandringer på videregående skole og utdanningsnivå. I 1974 ble det bestemt at gymnaset og yrkesskolene skulle bli byttet ut med studieretninger på ulike fagområder. Nå skulle elevene få mulighet til å kombinere allmenn utdanning med ulike former for yrkesutdanning. I tillegg skulle det også være muligheter for å veksle mellom de forskjellige studieretningene. På midten av 1980-tallet ble denne målsettingen satt ut i live. (Jørgensen 1997)

På slutten av 1960-tallet kom behovet for større utbygging av høyere utdanning. På grunn av flere elever som ville studere og kravet fra arbeidsgiverne om høyere kvalifikasjoner, ble det utviklet distriktshøgskoler. Det skulle fokuseres mer på kortvarige studier fremfor tradisjonelle lange universitetsstudier.

Voksenopplæringen kom i 1976, hvor formålet var at mennesker som av ulike årsaker ikke hadde tatt utdanning tidligere, skulle få "ta igjen det tapte". Dette var banebrytende for særlig distrikts – Norge, da dette tilbudet ikke hadde eksistert tidligere. Tilgjengeligheten å utdanne seg var større enn noen gang.

Til tross for at voksenopplæringen ikke er en del av det ordinære skolesystemet, er dette en del av skoleutdanningen og er et ledd i livslang læring. I dag er livslang læring ikke bare en mye, men en realitet. (Jørgensen 1997)

På grunn av blant annet inntektene fra oljevirksomheten, ble det lettere for Norge enn andre land å bygge ut det offentlige tjenestetilbudet. Regjeringen og Stortingsflertallet ønsket større tilbud i tillegg til at befolkningen ville ha flere muligheter for høyere utdanning. Det ble lagt betydelig vekt på utdanning innenfor informasjonsteknologien, som førte til store forandringer både innenfor offentlig og privat sektor. Konkurransen mellom de to sektorene ble større. (Jørgensen 1997)

Kjønnsforskjeller i utdanning

Menn har i større grad tatt høyere utdanning enn kvinner. Mye på grunn av likestillingspolitikken, har kvinner hatt større ansvar for familie og hjem og heller nedprioritert utdanning og jobb.

På 1970- tallet kom det endringer. Student- og kvinneoppgjør, samt kamp om likestilling mellom kjønnene i hjem, skole og arbeidsliv resulterte i gradvis endret verdimønster i samfunnet. Samtidig som at kvinnene fikk mer innpass i samfunnet, utvidet den offentlige sektoren seg voldsomt og mange kvinner ble ansatt i offentlig sektor.

Mye på grunn av likestillingen som kom i søkelyset på 1970-tallet, er det i dag svært mange kvinner som tar høyere utdanning.

.

Statistisk sentralbyrå anslår at 420 000 yrkesaktive kvinner vil ha en høyere utdanning mot for 230 000 menn i 2030. Forskningsleder Nils Martin Stølen i SSB begrunner dette med at den demografiske utviklingen. Store kull med kvinner med høyere utdanning er nå i ferd med å komme ut i arbeidslivet. Men for at dette skal fortsette, er man avhengig av at det er stor mulighet for å utdanne seg.

En annen grunn er at holdninger til en utdannelse har endret seg, mye fordi arbeidsmarkedet krever folk med høyere kvalifikasjoner. I tillegg har utbyggingen av utdanningssystemet endret seg voldsomt. I dag er det i større grad mulig å ta deltidsstudier, fjernundervisning og utveksling til andre land, mot for hva det var tidligere.

(<http://www.forskning.no/Artikler/2004/februar/1076592110.76>)

Til tross for at kvinner utdanner seg mer, ser man at helse og sosialsektoren fremdeles har overtall av kvinner, mens menn tiltrekkes av jobber innenfor ingeniørfaget, industri og økonomi.

I skoleåret 2004/2005 var det flere kvinner enn menn som avla en utdanning med varighet på over 4 år på en høyskole eller universitet, og det ser ikke ut til at det stopper her.

(<http://www.forskning.no/Artikler/2006/juni/>)

Karriereforankring

Edgar Schein innførte begrepet karriereforankring, som innebærer begreper som jobbinnhold og arbeidsmotivasjon. Schein mener at arbeidserfaringen er viktig for å finne ut av ens person karriereforankring.

"Det er samspillet mellom erfaring, evner, motiver og verdier som til sammen utgjør den orienteringen som kan kalles karriereforankring"(Strand2001:554)

Schein beskriver flere orienteringer for å oppnå karriereforankring, deriblant sikkerhet og stabilitet. Her finner man personer som forsøker å få trygghet og bekreftelse fra arbeidsgiveren om at de gjør en tilfredsstillende jobb. I tillegg ønsker de seg en langvarig stilling, rimelig inntekt og stabil fremtid i organisasjonen. Dette er en gruppe mennesker som har stor tillit til ledelsen og som godtar at bedriften definerer karrieren deres og stoler på at de tilrettelegger arbeidet deres på mest mulig måte. (Strand 2001)

I en virksomhet er ikke karriere bare et utviklingsforløp for de ansatte, men også et livsløp. En psykisk kontrakt blir dannet i kjølevannet av forholdene mellom medarbeiderne og virksomheten. Denne inneholder en avbalansert, gjensidig påvirkning og avhengighet mellom de ansatte og bedriften.

Karriere ses på som sosialt konstruerte, hvor man kan dele inn i objektive og subjektive karrierer. Den objektive inneholder konkrete jobber, jobbskrifte, forfremmelse, kursdeltakelse m. m, mens den subjektive innebærer menneskes opplevelse av, holdning til, og identitet i forhold til karriereforløpet. De subjektive er mer personlige og et resultat av menneskets gjennomtenkte beslutninger. (Larsen 2002)

Det er forskjell på læring, det finnes både formell – og uformell læring.

Formell læring er igangsatt av ledelsen i form av ulike planlagte læringstiltak som kurs, seminarer og systematiske prosjekter.

Uformell læring er hva de ansatte selv gjør for å lære. Dette skjer uten at det er planlagte tiltak og kurs, og innebærer for eksempel at organisasjonsmedlemmene får nye arbeidsoppgaver, utfordringer og ansvar. (Dalin 1993)

3.7. Ledelse og skiftende lederstiler

Bryman mener at ledelse er en jevn rekke av hendelsesforløp som har til hensikt å praktisere innflytelse på en gruppe mennesker, slik at gruppen kan sette seg mål og deretter nå dem. (Bryman 1996)

Ut fra denne definisjonen, kan man trekke ut tre synsvinkler av ledelsesbegrepet;

1. Ledelse er en rekke handlinger som utøves av én eller flere personer. Mye av teorien baserer seg på lederen som person. I gammel ledelsesteori er mye av fokuset på hva som kjennetegner gode ledere.
2. Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe. Teorier om motivasjon, sosiale relasjoner, gruppedannelser og gruppedynamikk står sentralt.
3. Ledelse skal bidra til at organisasjoner når sine mål. Her legger ledelsen til rette for at medlemmene i organisasjonen skal klare å utføre arbeidsoppgavene på en best mulig måte. Koordinering av arbeidsoppgaver og ressurser står sentralt. (Jacobsen og Thorsvik 1997)

To sentrale funksjoner innenfor ledelse er sosial innflytelse og måloppnåelse. Når en person har påvirkning over én eller flere mennesker, så utøves det ledelse. Ut fra egenskaper og kompetanse blir en person utpekt til å være leder. Denne personen har da makt til å ta beslutninger som har relasjoner til gruppens arbeid og bestemmer ovenfor organisasjonens medlemmer. Ledelse har også ansvar for måloppnåelse. Det vil si at ledelsen har som oppgave å motivere medarbeiderne til å gjøre en god innsats, og at de ansatte når alle de målene som er satt. (Grønhaug et.al 2001)

Ulike kompetanser en leder kan inneha

En leder har en eller form for faglig kompetanse. Dette kan være utdanning, erfaring eller ansiennitet.

Emosjonell kompetanse innebærer måten lederen er i stand til å møte de ansatte, med tanke på følelser og uttalelser.

Handlingskompetanse tar for seg i hva slags grad lederen klarer å iverksette ting han sier.

En leder har også personlighetskompetanse. Her står humor og humør sentralt, noe som er med på øke jobbtilfredsheten hos seg selv, men ikke minst også hos de ansatte.

Kognitiv kompetanse betyr hvordan lederen klarer å fange opp det sosiale som skjer hele arbeidsplassen.

Sosial kompetanse kan nesten settes opp mot foregående punkt, men dette går mer på den sosiale biten i form av aktiviteter i og utenfor organisasjonen, som for eksempel julebord og sommerfester.

(Kaufmann og Kaufmann 2003)

Ulike roller en leder kan ha

En lederrolle utgjør ikke bare ens egne forventninger, men også krav fra organisasjonen som helhet. Henry Mintzberg klassifiseringer av lederroller er noen av de meste brukte, hvor han ut fra ti ulike lederroller, delte de inn i tre hovedgrupper.

1. Interpersonelle roller – Dette handler om lederens kontakt med mennesker, både innenfor og utenfor organisasjonen. Sentralt her er hvordan lederne fremstår ovenfor de ansatte, men også for organisasjonens omgivelser.
2. Informasjonsroller – Fokuset innenfor informasjonsroller er lederens ansvar for bearbeiding av informasjon. En leder får hver dag mye informasjon som han må ta

stilling til. Dette er noe som tar stor del av arbeidsdagen til lederen. Lederen er den som får mest informasjon og dermed har mest tilgang på det.

3. Beslutningsroller – Topplederen er den som har høyest formell autoritet. Innenfor beslutningsroller er det lederen som tar de viktigste beslutningene for organisasjonen. Lederen er den som har tillatelse til å forplikte organisasjonen til nye og viktige tiltak. Siden lederen har mest tilgang på informasjonen, er det han som best kan dokumentere at beslutningene som tas er i samsvar med aktuell kunnskap og organisasjonens mål.

I tillegg vil et viktig foretak best passe inn i organisasjonen hvor én enkelt person (lederen) kan overvåke alle sammen. (Omholt og Nesse 1995)

Kjennetegn på gode ledere

I perioden 1920-1950 ble det utført psykologiske tester som så på om gode ledere hadde egenskaper eller trekk som skilte dem fra andre personer. Denne teorien ble kalt "ledelsestrekk-teori". Blant personlighetstrekkene som oftest trekkes frem fra litteraturen, er disse de mest relevante:

- Gode ledere jobber mye og hurtig. I forhold til andre mennesker, har gode ledere mer energi.
- De fleste lederne har høyere intelligens enn andre mennesker.
- Lederne har på grunn av sin posisjon i organisasjonen, god selvtillit. De har troen på det de driver med og jobber mye for å nå de målene de har satt seg.
- Gode ledere er flinke til å balansere maktorientering med makthemming. Selv om mange ledere søker makt, klarer de likevel å la være å benytte seg av den makten de oppnår.
- I forhold til "vanlige" ledere, setter spesielt de gode lederne seg høye mål for seg selv, og gjør alt de kan for å nå dem.
- Litteraturen viser at gode ledere prøver å få med medarbeiderne sine når man skal ta beslutninger som får konsekvenser for hele organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik 1997)

Det må også nevnes at en god leder er en som klarer å motivere de ansatte. Dette gjelder ikke bare i perioder hvor ting går tungt, men å motivere medarbeiderne skal være en del av hverdagen. Dette innebærer at de ansatte får ulike arbeidsoppgaver og utfordringer kontinuerlig. Lederen skal også sørge for at målene blir nådd og at det utvikles rollemodeller. (Carnall 2003)

I tillegg viser studier at gode ledere er flinke til å behandle mye informasjon samtidig som de har god formuleringsevne, samt bra fagkunnskap om temaet organisasjonen jobber med. Det må også nevnes at gode ledere har høyere sosial intelligens enn andre ledere. (Jacobsen og Thorsvik 1997)

3.7.1. Fiedlers samspillsteori

Samspillsteorier om ledelse innebærer et unikt forhold mellom leder og ulike sider ved den situasjonen lederen leder i. Dette kalles også for kontingensteorier, hvor vektleggingen er på hva slags faktorer som er vesentlige betingelser for hvordan man behersker den situasjonen man er oppe i. (Grønhaug et.al 2001)

Fiedler utviklet på 1950-60 tallet en teori hvor han så på klassifiseringen av ulike lederstiler med trekk som kjennetegner organisasjonens situasjon. Han var interessert i å se på hva det er som gjør noen ledere bedre enn andre når det gjelder å få de underordnede til å jobbe effektivt. (Jacobsen og Thorsvik 2002)

Teorien ble kalt samspillsteori, hvor ledelse blir betraktet som samspill mellom person og situasjon. For å øke effektiviteten blant de ansatte, mente Fiedler at lederen måtte ha innflytelse. Dette innbar sosiale relasjoner, om makt og autoritet.

”Hans teori innebærer at ledelse er en prosess hvor lederens atferd (lederstil) samvirker med den situasjonen som lederskap utøves i.” (Aarum Andersen 1995:78)

Det avgjørende er hvorvidt lederstilen er tilpasset situasjonen eller ikke. Fiedler så først på hvilke grunnleggende lederstiler som en leder kan ha. Ut fra dette fant han ut at forskjellen på lederstilene springer ut i hvordan lederne er opptatt av oppgaveløsning og sosiale relasjoner til sine ansatte. Holdningen en leder har til sine medarbeidere er en viktig faktor for samarbeid mellom leder og underordnede.

Fiedler utviklet en modell hvor han så på sentrale trekk som er vesentlige for lederens rolle og muligheter for å påvirke de ansatte. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

Leder- medarbeider – relasjoner

Hvis forholdet mellom leder og medarbeider er dårlig, er dette en situasjon hvor det er vanskelig å lede. Fiedler mener at dette er den viktigste situasjonen for at en leder skal klare å øke effektiviteten hos de ansatte. Derfor er det vesentlig at dette forholdet er bra.

Stillingsmakt

Sentralt her er den formelle autoriteten som en leder har. Ledere har stor stillingsmakt hvis de har kontroll på verdifulle ressurser for gruppen. Dette kan være alt fra belønninger til oppsigelse. Stor stillingsmakt gir godt utgangspunkt for å utøve lederskap. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

Ut fra disse tre aspektene kan man si at situasjonen vil være heldig for en leder hvis; a) er godt mottatt av de ansatte og at atmosfæren er god, b) oppgavene er godt strukturert og oppgaveløsningen er angitt detaljert, c) lederen har høy grad av formell autoritet. (Jacobsen og Thorsvik 2002)

Fiedler mener at oppgaveorienterte ledere vil fungere best i situasjoner som er enten svært gunstige eller svært ugunstige.

I en svært fordelaktig situasjon ligger alt til rette for lederen. Oppgavene er meget godt strukturert og lederens posisjon er sterk. Dette gjør at de ansatte både har store forventninger og er innstilt på å bli fortalt hva de skal gjøre i oppgaveløsningen.

Når en situasjon er svært ugunstig, kreves det en oppgaveorientert lederstil som legger frem mål og retningslinjer for hvordan man skal løse situasjonen.

Relasjonsorienterte ledere vil i følge Fiedler fungere best i situasjoner som er delvis gunstig eller delvis ugunstig. Er situasjonen ugunstig fordi lederen er dårlig likt av organisasjonens medlemmer, men at det ellers er gunstig, er det opp til lederen å vinne tilbake medlemmenes oppslutning.

Hvis det er omvendt, at oppgaven er lite strukturert, men ellers gunstig, må lederen fokusere på samarbeid med de ansatte for at de skal nå målene som er satt. (Jacobsen og Thorsvik 2002)

Sosio- uavhengig lederstil mener Fiedler er vanskelig å beskrive nøyaktig, men noen ledere kan ha en sammenheng mellom de to andre typene overfor – både oppgave – og relasjonsorienterte. Andre ledere kan ha en sammensetning av motivasjon og målsetting. En annen gruppe mennesker som bruker en sosio- uavhengig lederstil er mindre opptatt av meninger og vurderinger som kollegaene har. Dette er ledere som går sine egne veier. (Aarum Andersen 1995)

3.7.2. Demokratisk versus autoritær lederstil

Det er særlig to typer av atferdsnormer som går igjen av lederstiler, nemlig den autoritære og demokratiske lederen.

Den autoritære/autokratiske lederen er dominerende og har en tendens til å sentralisere beslutningsmyndighet. Lederen utøver personlig kritikk til sine ansatte og gruppens ansvar er også lederens personlige ansvar.

Forholdet mellom leder og ansatt er kjølig og lederen holder bevisst avstand fra organisasjonens medlemmer.

Den autoritære lederstilen kjennetegnes ved at lederen legger stor vekt på oppnå resultater og at han i liten grad tar hensyn til de andre medlemmene av organisasjonen. For å oppnå dette gjør lederen maksimalt det han kan for å nå målene. (Aarum Andersen 1995)

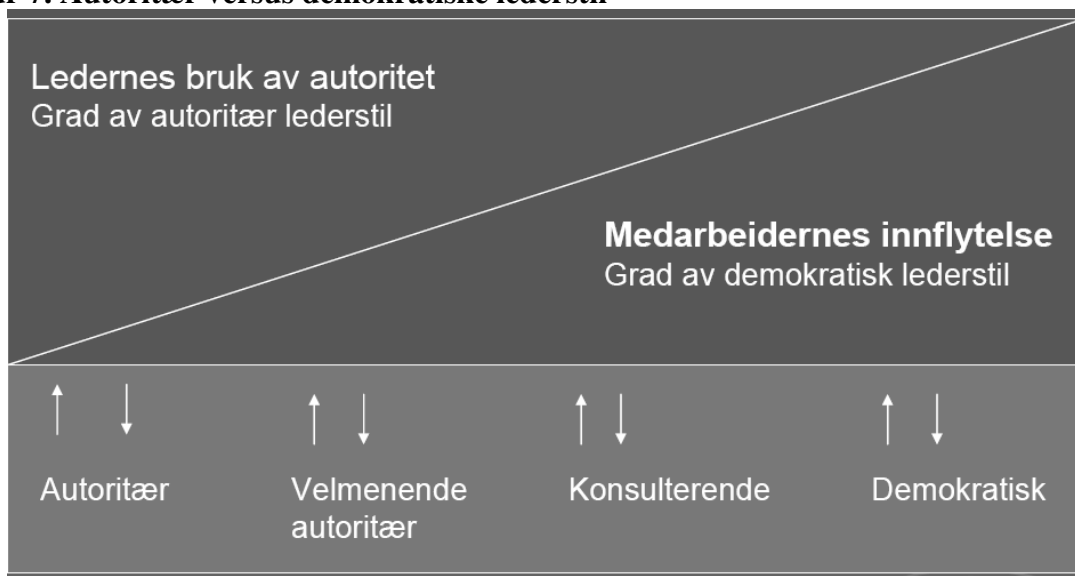
En demokratisk leder tar beslutninger sammen med medarbeiderne, og lar de ansatte komme med forslag til løsninger, samt utforming av arbeidsplassen. Avstanden mellom leder og ansatt er liten, forholdet dem i mellom er nært. Lederens maktbase i gruppen kan både være eksternt og intern bestemt. (Fivelstad et. al 2004)

Demokratisk ledelse er relatert til høy grad av arbeidsmoral og produktivitet. Denne type ledelse har fokus på samarbeid, og gjensidig arbeidsinnsats fra leder og medarbeider utgjør resultatene. (Aarum Andersen 1995)

Selv om tidligere studier har ført til den konklusjonen at autoritært lederskap var dårligere/mindreverdig enn demokratisk lederskap i forhold til så vel gruppens moral som produktivitet, viser senere studier et mer nyansert bilde. I en heller sjelden studie der “supervision” i arbeidsgrupper ble systematisk variert, viste det seg at autoritært lederskap førte til bedre output på tross av dets dårlige effekt på arbeidsmoral. Denne forskningen førte til ideen om at ansatte som ble gitt muligheten til å spille en rolle i målsetting og beslutningstaking vedrørende deres oppgaver, bedre vil akseptere endring enn de som blir “kastet” inn i en endring uten noen mulighet for å velge. (Herzberg et. al 1993)

Under kommer en modell av autoritær og demokratisk lederstil. Her ser man at medarbeiderne har større innflytelse ved en demokratisk lederstil, mens under den autoritære er det ledelsen som selv tar beslutningene.

Figur 7. Autoritær versus demokratiske lederstil



Hentet ut ifra <http://www.ka.no/dokument/DDPKirkevergeLedere.pdf>

3.8. Kommunikasjon og trygghet

Kommunikasjon er en overføring av informasjon fra en sender til en mottaker. Innholdet i meldingen inneholder informasjon, mens kommunikasjon er selve prosessen der informasjonen sendes.

Ketiner et. al definerer kommunikasjon slik: ” *Communication is defined as the exchange of information between a sender and a receiver, and the inference (perception) of meaning between the individuals involved*”(Kaufmann og Kaufmann 2003)

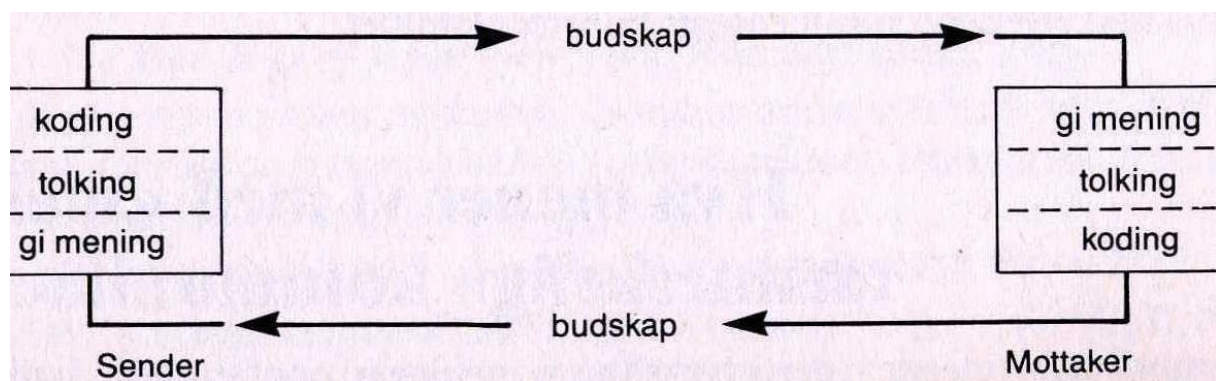
Ut ifra definisjonen innebærer kommunikasjon overføring av informasjon og mening.

Kommunikasjonsprosessen inneholder to aktører, nemlig sender og mottaker.

Senderen er den eller de som sender meldingen (informasjonen). Meldingen som sendes kan være kompleks og sammensatt av både verbale og ikke verbale signaler. Dette kalles koding, det vil si utformingen av en melding for overføring.

Mottakeren er den eller de som mottar informasjonen som sendes. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

Figur 8: Kommunikasjonsmodell



Her ser vi at kommunikasjon blir beskrevet som en fortløpende kodings- og tolkningsprosess hvor resultatet er mening.

(Elden et. al 1986:64)

I den første fasen av modellen skal senderen formulere budskapet sitt, dette kalles innkoding. For at mottakeren skal forstå hva senderen mener, er det nødvendig at senderen velger et "språk" som mottakeren forstår. Meldingen skal deretter sendes til mottakeren, og dette kan skje via ulike kanaler. Dette kan være å snakke ansikt til ansikt, telefon, telefaks, rapport, brev osv. Bilde og talte ord viser seg å være de sterke trykte budskapene. (Fivelstad et. al 2004)

Neste fase handler om mottakeren. Kommer meldingen frem til den rette mottakeren og hvordan blir budskapet fortolket av mottakeren? Denne delen kalles avkoding.

For at ikke misforståelser skal oppstå, er det viktig å gi feedback. Dette er tilbakemelding på at man har oppfattet det som ble formidlet. En mottaker kan gjennom sin atferd vise hvordan han har forstått budskapet. På denne måten kan man forhindre mange konflikter og eventuelle skader på både mennesker og materiell. (Elden et. al 1986)

3.8.1. Kommunikasjonskanaler

Menneskelig kommunikasjon er for det meste preget av verbalspråket. En samtale ansikt til ansikt gir en god kommunikasjonsmulighet mellom partene. Dette gjelder spesielt for tvetydige saker av ikke-rutinemessig karakter. Når man velger en slik form for kommunikasjonskanal får man tilbakemeldinger med en gang, og det oppstår ikke misforståelse mellom partene.

Telefonsamtaler er også en god kommunikasjonsform, hvor man har en toveiskommunikasjon og muligheten for å fokusere på det bestemte fenomenet er høy.

Selv om dette er to gode former for kommunikasjon, er det ikke alltid det forekommer toveiskommunikasjon innad i organisasjoner. Viktig informasjon formidles ofte via brev, aviser eller bulletiner. Disse er effektive med hensyn til å nå fram til mange på samme tid. Selv om toveiskommunikasjon er nøyaktig og en foretrukket form, er likevel skriftlig kommunikasjon en bra informasjonskanal.

E-post anses som mer rutinepreget form for kommunikasjon, men det gir ikke like mye informasjonsinnhold som det en samtale ansikt til ansikt gjør. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

Informasjonsteknologi

E-post er i dag den mest populære og anvendte formen for databasert kommunikasjon. Brev og telefonbruk er erstattet med e-post. Fordelene med e-post er blant annet at man ved et lite klikk kan sende samme informasjon til tusenvis av personer. Kopiering av brev, brosjyrer eller lignende er kostbart, noe e-post ikke er.

E-post gir ikke noe følsomme budskap, med mindre man sender et smilefjes eller andre symboler. Det er en kjølig og upersonlig form for sending av et budskap. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

Kommunikasjonens funksjoner i organisasjoner

God kommunikasjon vil organisasjonen tjene mye på. For det første vil ledelsen kunne føre kontroll på medarbeiderne og kontrollere at de gjør arbeidsoppgavene sine. Dette kan gjøres gjennom de formelle organisasjonskanalene. Ved bruk av psykologiske mekanismer kan både ledere og medarbeider føre kontroll på hverandre gjennom uformell kommunikasjon. Disse psykologiske mekanismene kan være erting, mobbing eller avvisning.

Kommunikasjon er nødvendig for å skape motivasjon på arbeidsplassen. God kommunikasjon kan heve motivasjonsnivået ved å klargjøre arbeidsoppgaver, medarbeidersamtaler eller sosiale begivenheter.

En av den viktigste faktorene kommunikasjon har, er å øke det sosiale samspillet og samarbeidet mellom ulike grupper og avdelinger i organisasjonen mellom ledere og gruppemedlemmer.

Ved at ansatte får tilbakemeldinger på deres prestasjoner, vil det øke jobbytelsen. Feedback fra ledelsen og ned til medarbeiderne er viktig både i forhold til motivasjon og kontakten mellom leder og ansatt. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

3.8.2. Medarbeidersamtaler

Medarbeidersamtaler har blitt mer vanlig i privat og offentlig sektor de siste 10-15 årene.

Dette er en konsekvens av at personalpolitikken og at de ansatte blir tatt mer på alvor.

Endringene i markedet, høyere konkurranse, ny teknologi og krav til ny kompetanse er kjennetegn ved arbeidssituasjonen for mange virksomheter på 1990-tallet. (Mikkelsen 1996)

Komplisert teknologi, konkurranse og høyere arbeidstempo har ført til at de ansatte må jobbe mer på tvers av avdelinger enn hva de måtte tidligere. For å få til dette, har det blitt mer vanlig med opprettelse av team og prosjektgrupper. For den enkelte medarbeider betyr det at han må forholde seg til flere avdelinger og ansatte. Dette har ført til en utvikling av nye måter å kommunisere på, nye krav til kompetanse og tilpasningsdyktighet blant de ansatte.

Medarbeidersamtaler kan være et viktig verktøy til å sette i gang og vedlikeholde lærings og kompetanseutviklingsprosesser. (Mikkelsen 1996)

”En medarbeidersamtale er altså en godt forberedt, systematisk og personlig utvikling og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider – en eller flere ganger i året.” (Einarsen og Skogstad 2005:470)

Ideen er at medarbeider og leder skal bli bedre til å kartlegge arbeidet, arbeidssituasjonen og læringsmuligheter for den ansatte. Både lederen og medarbeiderens interesser skal ivaretas optimalt. Samtalen foregår mellom ansatt og den nærmeste overordnede, og temaer som mål, kompetansebehov, arbeidsmiljø, ledelse og lønn står sentralt.

Den enkeltes jobberfaring er utgangspunktet for samtalen, men det finnes ikke noe fasitsvar for hvordan et godt medarbeidersamtalsystem bør være. Det viktige er at leder og ansatt i fellesskap utvikler systemet.

Åpen dialog om erfaringer fra både medarbeider og leder, gir grunnlag for endret atferd, i tillegg til at misforståelser kan forebygges. (Einarsen og Skogstad 2005)

Medarbeidersamtalsystemets hovedinnsikt kan deles inn i to; vurderings – og utviklingsperspektiv.

I vurderingsperspektivet vurderer man tidligere prestasjoner/oppnådde resultater. Måling av prestasjon og belønning står sentralt.

I utviklingsperspektivet følger en utviklingen av fremtidige prestasjoner. Man fokuserer på hvordan kontakten mellom leder og medarbeider er i henhold til prestasjonsmålinger og hvordan disse kan bedres.

Hovedforskjellen mellom disse to perspektivene er om det er teknikk eller prosess som vektlegges. (Mikkelsen 1996)

Medarbeidersamtaler blir sett på som et viktig verktøy innenfor kompetanseutvikling. Det foreligger ikke noe forskning på om hvor mange bedrifter det er som utfører medarbeidersamtaler, men på 1980-tallet ble det dette innført som en del av ledelsessystemet. Dette kom i samsvar med at linjelederne skulle få personalansvar. Grunnen til dette var at medarbeidersamtaler er et viktig hjelpemiddel for at lederne skulle utføre personalledelse. (Nordhaug 1998)

3.9. Den ”ekstraordinære” medarbeider

Under intervjuene kom frem at mange informanter gir stor innsats i forhold til jobben de har på Nortura. De viser et engasjement som er det noe utover det vanlige. De jobber frivilling mye overtid, tar på seg mye ansvar, og på eget initiativ melder de seg på ulike kurs. Deres innsats er det man i følge Einarsen og Skogstad(2000) kan kalle en ”ekstraordinær” medarbeider.

Det å utøve selve arbeidsoppgavene på en kompetent måte handler om dyktig medarbeiderskap. Dette kalles også produktiv medarbeiderskap. Dette handler ikke bare om at man gjør sine egne arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte, men at man yter ekstra innsats for andre medlemmer og organisasjonen som helhet. Ekstraordinær organisasjonsatferd innebærer at de ansatte gjør et personlig valg om å yte mer enn hva som egentlig forventes av den. Det betyr også at ledelsen ikke kan straffe ansatte som ikke tilbyr denne tjenesten. (Einarsen og Skogstad 2005)

Forfatterne er opptatt av ulike typer ekstraordinær organisasjonsatferd.

Den første er hjelpende atferd. Her finner man mennesker som utøver frivillig hjelp for andre, enten det er for arbeidskollegaer eller kunder. Dette er innsats som hører til utover ens egen jobb, og som skal fremme trivsel for andre medarbeidere på arbeidsplassen.

Under ekstraordinær organisasjonsatferd finner man blant annet begrepet altruisme, som innebærer at man hjelper andre organisasjonsmedlemmer med arbeidsrelaterte oppgaver uten at man forventer å få noe tilbake.

Høflighet er en annen atferd, hvor man gjør noe for andre kollegaer slik at arbeidsrelaterte eller mellommenneskelige forhold ikke oppstår.

Fredsstifting handler om at man forebygger menneskelige konflikter overfor andre kollegaer, leverandører, kunder eller brukere.

Under oppmuntring er det viktig at man gir tilbakemeldinger (feedback) til organisasjonsmedlemmene slik at de utfører en bedre jobb. Feedback kan føre til at den enkelte får økt motivasjon og forbedrer sine mål.

(Einarsen og Skogstad 2005)

God sportsånd

Einarsen og Skogstad (2003) mener at den dyktige medarbeider har god sportsånd. Her tolererer man konflikter og ulemper i arbeidet uten å klage av den grunn. Dette er medarbeidere som ikke blir fornærmet om andre ikke er enige i deres meninger eller ideer, og uenighetene tas ikke personlig. Disse menneskene stiller seg også åpen for at man gir en ekstra innsats for organisasjonen selv om dette betyr mer bry for den enkelte.

Organisasjonslojalitet

Dette innebærer at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonens interesser og ivaretar dem. Det gjelder å være en ambassadør for arbeidsplassen, og forsvare den mot eventuelle motstandere. Høy organisasjonslojalitet er når man medarbeideren snakker og oppfører seg positivt i forhold til organisasjonen, og benekter alt negativt rundt arbeidsplassen.

Føyelighet

Den fjerde typen er ekstraordinært medarbeiderskap. Dette er når medarbeideren godtar regelverket og prosedyrene innenfor organisasjonen, uten å stille mange spørsmål om hvorfor

man har bestemt det. Dette gjøres uten at det er andre som kontrollerer at medarbeideren gjør det som er avtalt.

Individuelt initiativ

Dette innebærer at medarbeideren er med på aktiviteter som går utenfor arbeidsoppgavene eller stillingsinnstruksen. Individuelt initiativ handler om at man gjør noe mer enn hva arbeidsgiveren forlanger av den enkelte. Her skilles det mellom innom-rolleatferd, som er å oppfylle de krav som er knyttet til en bestemt arbeidsstilling. Det andre er ekstra -rolleatferd, hvor en medarbeider gjør en innsats som kommer organisasjonen til gode og som ikke har noen direkte belønning for den ansatte.

Medarbeiderdyder

Dette er den sjette typen ekstraordinær organisasjonsatferd, som går ut på at medarbeideren har en ekstra vilje til å gjøre andre ting enn bare det som er knyttet til egne oppgaver og ansvarsområder. Dette kan være å være deltakende i møter eller konferanser, gi tilbakemeldinger og innspill til ledelsen om ulike dokumentasjoner og virksomhetsplaner. Organisasjonsdeltakelse står sentralt her.

Egenutvikling

Den siste og syvende typen ekstraordinær organisasjonsatferden er egenutvikling, hvor medarbeideren selv oppsøker informasjon som kan forebedre kunnskap og ferdigheter. Eksempler på dette, er kurs og møter som den ansatte selv melder seg på. Dette er på eget initiativ fra medarbeideren og ofte gjøres denne ekstra innsatsen på fritiden. For at dette skal være hensiktsmessig, er det følgelig en fordel om ekstrakompetansen er relatert til arbeidsstillingen og den ansattes arbeidsoppgave.

(Einarsen og Skogstad 2005)

4. METODISK TILNÆRMING

I dette kapittelet vil ulike momenter ved metode bli beskrevet. Her vil valg av undersøkelsesdesign, innsamling av data og analyse av datamateriale bli belyst, samt om metodevalget er det mest egnede. Problemstillingen vil være styrende for metodevalget.

Når man har bestemt seg for en problemstilling, gjør man et valg – nemlig om hva man skal forske på. Skal man utføre en bestemt empirisk undersøkelse, er man avhengig av å ha en problemstilling å gå ut ifra.

For min del har avgrensningen på problemstillingen vært eksplisitt. Det har vært klart som skal fokuseres på og utelukkes.

Det er viktig å analysere problemstillingen nøye, da finner man hva man skal forske på og hva man utelukker.

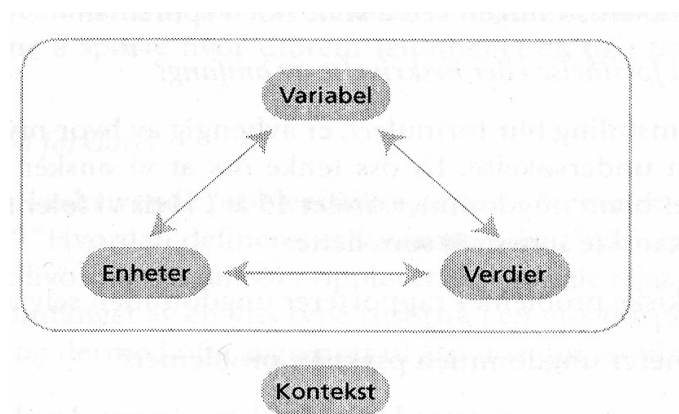
Min problemstilling er: *Hvordan kan sammenhengen mellom lav utdanning og ulike trivselsfaktorer i en produksjonsbedrift forklares?*

Problemstillinger blir delt opp i fire elementer; variabler, enheter, verdier og kontekst.

I mitt tilfelle blir variabelen – eller temaet – årsaken til at de har jobbet der så lenge.

Enhetene er de ansatte, mens verdiene er deres begrunnelse for hvorfor de har arbeidet ved samme arbeidsplass så lenge. Konteksten er den spesifikke situasjonen undersøkelsen finner sted i, som her blir Nortura avd. Elverum. (Jacobsen 003)

Figur 9: Sammenheng mellom fire elementer i en problemstilling.



(Jacobsen 2003:29)

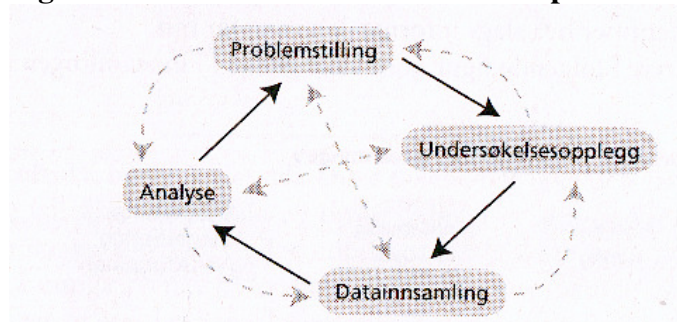
4.1. Begrunnelse for metodevalg

Innenfor kvalitativ metode finnes deduktiv tilnærming av datainnsamling. Dette innebærer at forskeren legger få føringer for respondenten og er så åpen som mulig. I stedet for å formidle hva man er ute etter, er det viktig å være observant på hva som blir sagt. Åpenheten fører til kvalitative data lar seg utforske. Dette kalles eksplorerende undersøkelser – hvor man går fra empiri til teori, noe man finner i Grounded Theory. (Holme og Solvang 1986)

I forhold til kvantitative data som er strukturerte, er det fleksibilitet som står i fokus i den kvalitative metoden. I kvalitative undersøkelser kan man endre undersøkelsesopplegget under selve gjennomføringen av undersøkelsen. For eksempel kan man endre problemstillingen etter hvert som man får inn data. En problemstilling er gjerne ikke komplett før man har undersøkt alle informantene. Det er først da man ser hva man har funnet ut. Dette fører til at prosessen blir interaktiv. (Holme og Solvang 1986)

I en kvalitativ undersøkelse kan man endre rekkefølgen på spørsmålene etter hvordan de passer å bli stilt. Kanskje kommer informanten inn på emner som forskeren i utgangspunktet ikke hadde tenkt å stille før senere i intervjuet.

Figur 10: Den kvalitative undersøkelsesprosessen som en interaktiv prosess.



(Jacobsen 2003:40)

Innenfor kvalitative og kvantitative tilnærminger jobber man med ulike type data. Kvantitativ metode innehar ”harde” data hvor opptelling av funnene er en måte å måle de på. Kvalitativ metode inneholder ”myke” data, hvor fortolkning av tekster må bearbeides. I forhold til spørreundersøkelser som hører inn under kvantitative, finner man intervjuer under kvalitativ metode.

Siden målet har vært å komme under huden på mine respondenter, har valget vært å ha en så åpen tilnærming som mulig, og derfor endte valget på en kvalitativ metode. Med intervjuer får man en mer forståelse av hva respondentene mener, og man kan stille oppfølgingsspørsmål om det er behov for det. Med kvantitativ tilnærming er sjansen for å ikke kunne stole like mye på funnene større enn om man intervjuer informantene under fire øyne.

Fleksibiliteten er stor og selv om man ikke alltid kan generalisere data med kvalitativ data, kan man operere med overførbarhet.

På dette grunnlaget, har jeg valgt en kvalitativ metode, da jeg tror dette er mest hensiktsmessig i forhold til min problemstilling og forskning.

4.2. Intervju som metodisk verktøy

Valg av undersøkelsesdesign er viktig i forhold til problemstillingen man velger. I tillegg skal problemstillingen avklare validiteten som er målt. "Er det undersøkelsesopplegget vi velger, egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke? Påliteligheten har mye å si for undersøkelsesopplegget.

Det finnes tre ulike undersøkelsesopplegg:

1. om studien skal baseres på kvalitative eller kvantitative data
2. om studien går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv)
3. om studien er beskrivende eller forklarende (kausal)

Kvalitativ tilnærming er en åpen metode hvor forskeren ikke har store føringer på informasjonen som samles inn. Kvantitativ derimot er en lukket tilnærming hvor forskeren kategoriserer og strukturerer informasjonen før den er samlet inn. Den største hovedforskjellen mellom dem er struktureringen av informasjon før en studie blir iverksatt. Kvantitative data er veldig forhåndsstrukturert, altså lukket(spørreskjema med faste svaralternativer) mens kvalitative data er mer åpen, med for eksempel samtale uten intervjuguide. (Jacobsen 2003)

Formålet med å bruke et kvalitativt forskningsintervju er å fremskaffe empirisk materiale, som består av informantens egne beskrivelser/fremstillinger av seg selv og den situasjon de er oppe i. Videre er formålet også at man klarer å fange respondentens kognitive og følelsesmessige tanker rundt temaet man er ute etter å vite mer om. (Fog 1995)

Intervju som metodeverktøy er en av flere tilnærminger innenfor kvalitativ metode.

Fordelen med intervju er at man kommer innpå informanten med deres holdninger og meninger.

Positivt med intervju er at man kan bruke hjelpemidler som diktafon. Dette kan lette arbeidet for intervjueren ved at han får fulgt mer med på hva informanten sier isteden for å konsentrere seg om å kun skrive.

Selv om intervjuet har mange fordeler, finnes det også ulemper med å bruke denne metoden. Intervju er som regel basert på tankegang som tilsier at svar er fornuftige i stedet for følelsesmessige. Det kan være vanskelig å frem følelser i intervjuene, da mange av spørsmålene legges opp til at man forventer rasjonelle svar. Siden holdninger og emosjonelle holdninger kommer vanskelig til syne, kan det derfor være vanskelig å bruke intervju som metodeform.

Siden alle intervjuene skal foregå ansikt – til – ansikt, vil dette både være tid – og resursskrevende, noe som kan være en ulempe med kvalitativ metode. Konsekvensen er at bare et fåtall av de ansatte blir intervjuet, noe som igjen fører til at generaliseringen kan bli et problem. (Ryen 2002)

4.3. Oppbygging av intervjuguide

I hvor stor grad man skal forhåndsstrukturere data kommer an på forskningsspørsmål, fokus og utvalgsriterier. Hvis intervjueren legger opp til for mye struktur, kan fenomener ikke komme frem eller at de blir misforstått. Samhandlingen mellom intervjuer og informant vil bli låst ved for mye strukturering, og hensikten med intervjuet kan få en annen utvei enn først antatt.

Intervjuguiden skal være et veiledningsverktøy og ikke et hinder for at man ikke kan snakke om noe annet enn hva som er planlagt.

Selv om det finnes negative faktorer ved å bruke intervjuguide, finnes det følgelig positive argumenter som støtter forhåndsstruktur. Hvis ikke ulike temaer er inkludert i guiden, vil det være stor fare for at man glemmer å komme inn på dem.

Med intervjuguide vil man også slippe å få inn unødvendig mye data, noe som gjør etterarbeidet lettere å jobbe med. I tillegg må det nevnes at hvis man skal man kunne sammenligne data på tvers av studier, er det en betingelse av intervjuene bærer preg av en viss struktur. (Ryen 2002)

En intervjuguide er oppbygd med ulike temaer som forskeren vil ta opp og man lager guiden ut ifra problemstillingen.

Ikke alle intervjuguider er like strukturerte; noen bruker bare stikkord, mens andre lager guide med titler og underoverskrifter.

Ut ifra problemstillingen ble intervjuguiden lagd med fokus på temaer som blant annet motivasjon, yrkeserfaring og ledelse. Under hvert tema ble det lagd ulike spørsmål som passet under emnene. Alle fikk de samme spørsmålene for at man kunne trekke linjer mellom svarene i analysedelen.

Det tar lang tid å utarbeide intervjuguide, da dette skulle være hovedverktøyet for forskeren under intervjuene. Dette får man igjen for i etterarbeidet med analyse av data.

4.4. Utvelgelse av informanter

I kvalitative data er man ikke ute etter å frembringe statistisk generaliserbar kunnskap slik man er i kvantitative analyser, man foretar ikke-sannsynlighetsvalg. (Ryen 2002)

Jeg var tidlig i vår i kontakt med fabrikkssjefen ved Nortura Elverum og hørte om de var villige til å være min samarbeidspartner under masteroppgaven, noe de ville. For å bli kjent med bedriften og hva den holder på med, hadde jeg omvisning på hele fabrikken tidlig i fjor sommer. På denne måten fikk jeg et inntrykk av hva de ansatte jobbet med, hvordan produksjonen foregår osv.

Miles and Huberman sier; ”Go to the meatiest, most study-relevant sources”. (Ryen2002)

Med dette mener de at man må prøve å få tak i de (informantene) som sitter inne med mest mulig informasjon og de som er snakkesalige. Siden jeg ikke hadde mye kunnskap om hvem som jobber ved Nortura og hvordan de er, brukte jeg tildels ”snøballmetoden”, hvor fabrikkssjefen spurte sine ansatte om de var interessert i å være med i forskningen. Ut fra responsen fra de ansatte, plukket han ut 8 informanter som ble med i undersøkelsen hvorav fire var menn og fire var kvinner. Av de åtte ansatte var det seks av dem som jobbet ”på gulvet”, mens to var avdelingsledere.

Intervjuerens opptreden er viktig under et ansikt - til- ansikt intervju. Det er viktig at respondenten føler seg komfortabel og at han føler han kan stole på intervjueren.

”Ellers er hovedregelen at de om skal intervjues kvalitativt (og kvantitativt), mottar et brev(eller e-post) der forskeren redegjør for en del sider ved prosjektet” (Ryen 2002:83)

Informantene fikk informasjon om mine mål med undersøkelsen, hvem jeg var og hvor lenge et intervju ville ta.

Ifølge Ryen(2002) er det viktig at respondentene får vite om formelle rammer, før de takker ja til å være med på forskningen. På denne måten er de mer forberedte på intervjuene og vet hva de skal snakke om.

Figur 11: Presentasjon av informantene.

	Turid	Oddveig	Inger	Jorunn	Stig Ole	Magne	Kåre	Knut Morten
Alder	50	66	50	47	49	44	46	42
Utdannelse	9-årig grunnskole, halvt år på Elverum Handelshøgskole	9-årig grunnskole	9-årig grunnskole	9-årig grunnskole	9-årig grunnskole	9-årig grunnskole	9-årig grunnskole	8,5-årig grunnskole
Antall år i Nortura	27	30	32	29	30	28	29	26
Stillingsbeskrivelse	Jobber på pakkeriet	Jobber på pakkeriet	Slakter	Jobber på pakkeriet	Jobber på lageret	Jobber på teknisk avd.	Transportleder	Avd. leder for lager
Beskrivelse av seg selv	Blid, snill, sta, pliktoppfyllende, til å stole på	Liker å jobbe, har omsorg for andre, positiv	Blid, utadvendt, ikke redd for å si ifra	Liker å jobbe, er pliktoppfyllende, har godt humør	Snill, til å stole på, pliktoppfyllende	Pålitelig, omgjengelig, blid, snill	Ærlig, blid, omsorgsfull	Pliktoppfyllende, blid, omsorgsfull

4.5. Innsamling av data

Alle intervjuene ble utført på et av Nortura sine kontorer. Ingen av intervjuene tok mer enn halvannen time og det var ingen av temaene fra intervjuguiden som ikke ble nevnt. De fleste var snakkesalige, men flere hadde fryktet å bli intervjuet. En av informantene spurte en av de ansatte som hadde blitt intervjuet, om jeg brukte mange vanskelige ord og begreper. Siden ingen av dem hadde vært med på lignende undersøkelser, ble de før intervjuene fortalt at deres svar ville forbli anonyme.

Kvalitative tilnærminger blir sett som fleksible og derfor har jeg kunne endre problemstillingen underveis. De kvalitative tilnærmingene har ofte en høy intern gyldighet på grunn av sin åpenhet, nyanserikdom, nærhet og fleksibilitet. (Ryen 2002)

Innenfor kvalitativ metode finnes det tre tilnærminger: åpent intervju, observasjon og dokumentstudie. Valget ble et åpent og personlig intervju. Jeg utførte alle intervjuene ansikt

til ansikt da man får en annen kommunikasjon, og holdninger, følelser, samt personlige egenskaper lettere kommer til syne. (Jacobsen 2003)

Til tross for at åpne intervjuer har få enheter, er dette en tidkrevende prosess.

Det kvalitative intervjuet bør ikke være for ustrukturert, da man fort kan glemme eventuelle viktige spørsmål og temaer. Derfor er det hensiktsmessig å lage en intervjuguide som man kan bruke som mal under intervjuene. Dette er en fin huskeliste for intervjueren, men samtidig er det viktig å ikke henge seg for mye opp i den. (Jacobsen 2003)

Under et intervju er det ikke alltid like lett å få med seg alle detaljene som sies. For at samtalen skal være god, er det viktig at det er øyekontakt mellom intervjueren og respondenten. Derfor kan det være vanskelig å få notert det som blir sagt, i tillegg til at den som blir undersøkt kan bli litt forvirret siden blikket vender mer mot papiret i stedet for til informanten. For å løse problemet kan man bruke båndopptaker, diktafon eller minidisk. Da kan intervjueren konsentrere seg helt om respondenten, og intervjuet kan flyte lettere. Samtidig kan en båndopptaker være litt i veien og de som blir intervjuet kan føle stress ved å bli tatt opp på bånd. Dessuten kan båndopptakeren lure intervjueren med at ”nå er jo alt på bånd, så jeg trenger ikke skrive notater”. Det er en selvfølge at det er lettere å renskrive dataene etterkant av intervjuet når man har skrevet noe underveis. (Ryen 2002)

Tidligere i høst spurte jeg respondentene om det var greit at jeg hadde med båndopptaker, noe ingen nektet for. Dette for å lette etterarbeidet med intervjuene, men også for å dobbeltsikre at jeg fikk med meg svarene. Hvis båndopptakeren skulle inneha en teknisk feil da jeg skulle renskrive intervjuene, hadde jeg i verste fall måtte intervjuene de ansatte en gang til.

Kontekst -effekten har mye å si for hvordan respondenten føler seg under intervjuet. Det er vanskelig å finne en kontekst som er nøytral. Om jeg hadde intervjuet noen av de ansatte i deres eget hjem, kunne man fått forstyrrelser i form av for eksempel telefon, barn osv. Det samme kunne man følt om jeg tok de med på café, hvor støy og andre kunder kunne ha vært til forstyrrelse. (Jacobsen 2003)

Jeg fikk tildelt et rom av fabrikk sjefen hvor jeg utførte alle intervjuene. Ingen av de ansatte hadde noen preferanser på hvor de ville bli intervjuet og jeg fikk inntrykk av at alle synes det var greit å være der. Plasseringen på rommet var skjermet fra de andre ansatte.

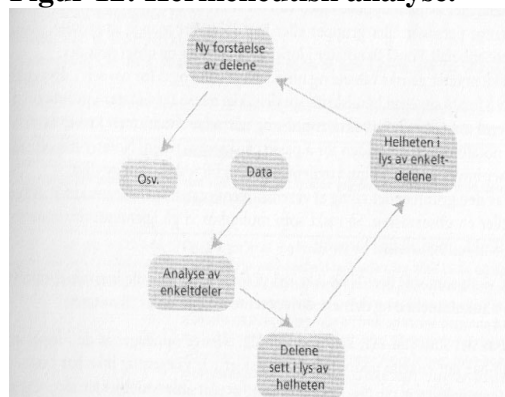
For at de ikke skulle føle at det var et avhør, ble det servert kaffe og te noe som gjorde at de hadde noe å "fikle" med under samtalen. På spørsmål som var vanskelige å besvare, kom kaffekoppen godt til nytte.

Under selve intervjuet er det viktig at intervjueren inntar en interessert og rolig rolle. Det er ikke bra om forskeren for eksempel overhøvler respondenten med spørsmål og ikke lar vedkommende svare ordentlig på spørsmålet før det neste allerede er stilt. Da risikerer man også at intervjuer styrer samtalen i en bestemt retning. Kroppsspråket er viktig. Hvis intervjueren sitter med armene i kors og ser streng ut vil det skremme respondenten. Det samme gjelder om forskeren er veldig fremoverbøyd og nærmest sitter på fanget til den som blir intervjuet. (Ryen 2002)

4.6. Bearbeiding av data

Det finnes ikke en bestemt måte å analysere kvalitative data, men flere alternative måter. Felles for dem alle er at man under kvalitativ analyse varierer mellom å se på deler og å se delene i en helhet. Denne tilnærmingen kalles for en hermeneutisk analyse og ser slik ut:

Figur 12: Hermeneutisk analyse.



(Jacobsen2003:101)

Kvalitativ analyse starter med å samle inn rådata, for eksempel å renskrive intervjuer, utskrifter fra video eller observasjon. For at man skal kunne se delene i en helhet, må disse struktureres på en god måte. Jeg har valgt å strukturere dataene i form av innholdsanalyse,

hvor man deler dataene inn i tema eller kategorier, for deretter å se på sammenhenger mellom kategoriene.

I en innholdsanalyse tolkes teksten som opplysninger om faktiske forhold.

Etter at jeg hadde utført intervjuene, ble de renskrevet. Dette er en tidkrevende prosess, men som er høyst viktig i forhold til etterarbeidet. Det første jeg gjorde, var å finne ulike kategorier som gjorde struktureringen av intervjuene lettere. Temaene blir sett på som kategorier, og i mine intervjuer var det blant annet temaet motivasjon som gikk igjen flest ganger.

”Hovedpoenget er å gå fra de enkelte datakildene til de spesielle fenomenene som tas opp og belyses gjennom dataene” (Jacobsen2003:104)

Kategorisering av data er nødvendig for at man lettere skal få en oversikt over fenomenene som har kommet frem under intervjuene. Selve kategoriseringen betyr at man samler utsagnene inn i ulike grupper. Dette må gjøres for at man kan si at noen typer data omhandler det samme temaet, eller at de er forskjellige fra hverandre.

Kategoriseringen er med å forenkle arbeidet for forskeren. I stedet for å arbeide med hele tekster, blir dette forenklet av kompliserte, detaljerte og rike data. Hensikten med kategorisering er at forskeren kan sammenligne tekster som kommer fra ulike intervjuer. En kategori belyser flere intervjuer eller observasjoner, noe som gjør at man kan si at flere intervjuer inneholder samme tema og deretter analysere dette fra ulike vinkler.

Når man lager en intervjuguide, setter man opp en mal for ulike temaer man vil snakke med respondenten om. Dette er til god hjelp under analysearbeidet. Selv om man bruker en intervjuguide som en mal under intervjuene, må man ikke glemme at det ofte kommer overraskende og uventede svar under intervjuene, noe som fører til nye kategorier. Man skal heller ikke se bort ifra at man må forkaste noen av de kategoriene man tok med i guiden. Neste trinn er å fylle kategoriene med innhold. Dette kan gjøres ved at man lager en tabell hvor man på den ene siden skriver opp temaene som ble tatt opp, og på den andre siden skriver man inn hva informanten sa. Dette gjør analyseringen oversiktlig. (Jacobsen 2003)

Det siste man gjør i en innholdsanalyse, er å se flere av intervjuene i sammenheng. Dette gjør man først med å se på kategoriene; hvilke er det som går igjen i de fleste intervjuene. Er det for eksempel noen temaer som blir gjentatt mer enn andre?

Når en forsker stiller seg spørsmål, må han gå inn i dataene og lete etter forklaringer. Hvorfor er det noen som svarer ulikt fra de andre, og hva kan grunnen til det være?

De fleste forskere bruker innholdsanalyse, siden denne analysen ser på ulike momenter som kan føre til ”bevis” på sannhet.

4.7. Kritiske kommentarer til egen forskning

Herunder vil det komme en kort representasjon av reliabilitet og validitet, for så å se nærmere på hva som må ligge til grunn for at man kan si at resultatene er gode. Videre vil jeg se på svakheter ved metoden som er valgt.

Reliabilitet

Innenfor all forskning er datas pålitelighet et sentralt spørsmål. Dette er det man i metode kaller reliabilitet. Dette innebærer undersøkelsens svar, hvordan man har samlet de inn og hvordan man bearbeider de.

For å teste dataens reliabilitet, kan man gjennomføre noe som heter ”test-retest- reliabilitet”.

Da gjentar man intervjuene med et par ukers mellomrom for å sjekke at svarene er de samme.

Er de det, er det høy reliabilitet.

I min undersøkelse kunne jeg har gjennomført intervjuene en gang til, for å se om det kom nye opplysninger eller om de jeg allerede hadde fått de riktige dataene.

En annen måte å sjekke reliabiliteten på, er å la flere forskere undersøke det samme fenomenet. Høy reliabilitet blir det om flere forskere har kommet frem til samme resultat.

Dette kalles også ”inter - rater reliabilitet”. (Johannessen og Tufte 2002)

Validitet

Validitet handler om i hvilken grad funnene samsvarer med det vi i utgangspunkt hadde tenkt å måle. Den gir uttrykk for hvor godt dataene stemmer overens med forskerens fordommer

om undersøkelsesopplegget og funnene. Videre vurderer validiteten det vi i utgangspunktet har sagt at man skal undersøke.

Ved å intervju noen om temaer de har lite kunnskap, vil man få lav validitet.

Min problemstilling innebærer at jeg vil finne ut hvilke årsaker som har ført til at de ansatte har jobbet ved Nortura så lenge, og validiteten (gyldigheten) er da knyttet til om undersøkelsen virkelig måler det jeg har til hensikt å finne ut. Hvis jeg ikke får svar på det jeg er ute etter, vil validiteten være lav. Hvis de ansattes svar er relevant data i forhold til problemstillingen, blir validiteten høy. (Bryman 2004)

Det er vanlig å konfrontere funn med dem man har intervjuet. Dette kan gjøres på flere måter, blant annet ved å ha en personlig samtale med hver enkelt informant. En annen mulighet er å samle flere av respondentene for å diskutere funnene sammen med forskeren. Det er også mulig å lage en rapport ut i fra svarene man har fått inn, og be informantene kommentere dem. Valideringen av denne typen stiller store krav til respondentene siden de må gi tilbakemelding på rapporten og derfor er den ikke alltid like anvendelig.

Det går også an å sjekke om de konklusjonene man selv har funnet, stemmer opp mot andre lignende undersøkelser og forskere. Jeg kunne for eksempel sjekket om mine svar stemte opp mot andre som har forsket på samme tema. Gyldigheten økes når flere har kommet frem til samme resultat, selv om man ikke har benyttet samme metode.

Når en skal se på hvor gode resultatene er, er det viktig at forskeren ser på kildeutvalget han har brukt.

I mitt tilfelle, ga fabrikkssjefen meg åtte respondenter som var ganske snakkesalige og imøtekomende. Hadde ingen av informantene vært informative, hadde jeg sittet igjen med et helt annet resultat enn hva gjorde.

Selv om jeg fikk mye ut av kildene, må en være varsom på om kildene ga fra seg den riktige informasjonen. En må ta en kritisk drøfting av hva respondentene fortalte, var det førstehåndskilder eller andrehåndskilder? Dette er viktig i forhold til validiteten av funnene. Mine respondenter fortalte om hendelser de selv hadde opplevd, noe som tilsier at de er førstehåndskilder. (Jacobsen 2003)

Den eksterne gyldigheten er også viktig når man ser tilbake på funnene. Formålet i kvalitativ metode er å forstå og utdype begreper og fenomener. Å generalisere funnene kan være

vanskelig, da man har få respondenter og at disse er trukket ut for et konkret formål. Likevel finnes det forhold hvor man kan sannsynliggjøre funnene til tross for at de ikke kan bevises. For eksempel hvis det er en mening eller synspunkt som går igjen hos de fleste respondentene. I min undersøkelse var én av årsakene til at de hadde jobbet så lenge ved Nortura at de ikke hadde høyere utdanning. Dette kan ikke generaliseres fordi jeg ikke vet om jeg har fått et representativt utvalg, men jeg kan argumentere for at årsaken er sannsynlig ut ifra hva respondenter har svart.

Forskeren må stille seg spørsmål som ”er det noen forhold ved selve undersøkelsen som har gjort at jeg har fått disse resultatene?” (Jacobsen 2003)

Det finnes flere faktorer til at informantene kan bli stresset eller føle seg bekvemt under intervjuene. For eksempel brukte jeg båndopptaker da jeg intervjuet dem, noe som kan føre til at ikke alle tør å si alt de mener siden det blir tatt opp på bånd. Selv om jeg ikke følte at respondentene brydde seg mye om båndopptakere, er dette forhold man skal tenke på som forsker.

En annen faktor er hvordan undersøkeren oppfører seg og kler seg. Dette er noe som kan påvirke informanten.

Mine intervjuer ble utført på et kontor på Nortura, men skjermet fra de andre arbeidsskollegaene. Hvis konteksten blir kunstig vil det kunne få konsekvenser for svarene. En siste bemerkning ved troverdigheten av funnene, er hvor oppmerksom forskeren har vært. Lite notater og dårlig analyse av data vil kunne påvirke svarene. Selv om forskeren følger godt med under intervjuene vil ikke det tilsi at alt blir husket i ettertid.

Svakheter ved kvalitativ metode

Jeg har hittil snakket mest om hva som er fordelene ved å bruke kvalitativ tilnærming. Det er ikke bare positivt å anvende denne metoden. Blant annet er det ressurskrevende. Intervjuer er tidkrevende og har man ikke mye ressurser må man kanskje nøye seg med få respondenter. Siden man har få informanter, vil det gå utover representativiteten. Generaliseringsproblemer vil kunne oppstå da funnene muligens ikke gjelder for andre enn de som har blitt intervjuet. Dette vil gå utover den eksterne gyldigheten.

Fleksibiliteten kan være et problem. Hvis det stadig dukker opp ny informasjon og undersøkelsen ikke tar slutt, kan man ende opp med en helt annen problemstilling enn hva man hadde tenkt i utgangspunktet. Dette vil igjen føre til at undersøkelsen blir ulik slik man hadde tenkt seg den. (Jacobsen 2003)

.
På grunn av ressurser og tid, valgte jeg å intervju 8 ansatte ved Nortura. Jeg vet at det er problematisk å generalisere funnene mine, men jeg synes det har vært viktig å komme inn under huden på dem jeg har intervjuet. Ved å ha intervjuer har jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål om jeg har følt behov for det-
Nortura avd. Elverum er en stor bedrift med 130 ansatte, men det er ikke like mange som har jobbet der i over 25 år. Derfor har det vært mest hensiktsmessig å utføre intervjuer fremfor spørreundersøkelser.

5. Presentasjon, drøfting og analyse

Dette kapitlet omfatter presentasjon av funn, drøfting og analyse under ett. Rekkefølgen av funnene som blir analysert, følger stort sett hovedkategoriene i intervjuguiden.

Funnene blir drøftet og analysert i lys av det faktum at informantene har jobbet i over 25 år, for dermed å gi noen forklaringer på sammenhengen mellom lav utdanning og ulike trivselsfaktorer i en produksjonsbedrift kan forklares.

5.1. Stimulerende arbeidsmiljø

De fleste av informantene svarte at de startet på Nortura fordi de var lei av skole eller tidligere jobb.

Økonomi er en faktor alle informantene nevner som grunn for hvorfor de jobber i det hele tatt. En informant sier *"Jeg måtte finne meg en jobb med en gang jeg var ferdig på skolen... måtte finne meg en jobb så fort som mulig.. og da ble det til at jeg ble her..."*

En annen informant sier at hun begynte på Nortura fordi hun flyttet til Elverum og var alenemor med en datter og måtte skaffe inntekt til dem begge. *"Jeg var helt avhengig av lønn til oss begge, da jeg flyttet til Elverum visste jeg ikke mye om Nortura, men jeg ble veldig glad da jeg fikk jobb her.. og har trivdes så godt at jeg har blitt her enda..."*

Samtlige informanter svarte at grunnen til at de fremdeles er ansatt ved Nortura kommer blant annet av at det har vært bra arbeidsmiljø og at de har hatt et godt forhold til kollegaene.

Kaufmann og Kaufmann (2003) hevder at et godt arbeidsmiljø er en forutsetning for å gjøre en god jobb. Det å ha et godt forhold til sine kollegaer kan være avgjørende om man trives i jobben eller ikke. Det å få sosial støtte, som å bli godtatt, få omsorg og det å bli satt pris på betyr mye for mennesker.

6 av 8 informanter refererer til at jobben ikke hadde vært det samme om de ikke hadde hatt de kollegaene de har.

"Det er mest på grunn av arbeidskollegaene at jeg har vært her så lenge.... hvis ikke hadde jeg kanskje sluttet..."

I følge Herzberg hører disse forholdene inn under hans to-faktorteori, derunder motivasjonsfaktorene. Tilhørighet er en faktor som fører til trivsel, og som i følge Herzberg kan føre til økt motivasjon.

I Maslows behovshierarki finner man det sosiale behovet, som innebærer nærhet knyttet til blant annet kollegaer. Siden hele 6 av 8 informanter sier at mye av grunnen til at de har jobbet så lenge ved Nortura skyldes kollegaene sine, kan man her konkludere med at empiri og teori stemmer med hverandre.

God kjemi og langt samarbeid, har ført til at flere av kollegaene er omgangsvenner på fritiden. Dette bekrefter en av informantene ”... jeg har jo kjent NN i så mange år, og vi pleier og møtes utenom jobb for en kaffe eller andre sammenkomster.. synes det er fint at jeg er venninne med henne utenom jobb også.. det gir jo litt trygghet da, hun kjenner meg på en måte..”

Tydeligvis er samarbeid viktig for flere av informantene, og en hypotese er at de ansatte ved Nortura utfører en bedre jobb, mye på grunn av at de er trygge og føler seg komfortable med de som de jobber sammen med. Dette blir også underskrevet av Kaufmann og Kaufmann (2003), som mener at det å ha et godt forhold til sine medarbeidere, styrker trivselen på jobb. De mener videre at godt psykisk arbeidsmiljø øker motivasjonen til å gjøre en bedre jobb. For at de ansatte skal yte best mulig, er det en forutsetning at kommunikasjonen mellom kollegaene er bra. God kjemi er en viktig faktor for at kommunikasjonen skal være gjensidig. Med god kjemi kommer humør og humor - som igjen er sentrale årsaker til økt motivasjon. Dette er forhold som hører inn under Herzbergs motivasjonsfaktorer, og han hevder at dette er med på å øke den indre motivasjonen. (Herzberg 1966)

Sikkerhet finnes som et eget trinn i Maslows behovspyramide, hvor trygghet mot psykisk og fysisk skade står sentralt.

Her er det stor samhörighet i det informantene sier og hva teorien tilsier.

5.1.1. Indre og ytre motivasjonsfaktorer

Siden de fleste av informantene har hatt de samme arbeidsoppgavene i lang tid, vil en hypotese være at det har vært vanskelig å holde motivasjonen oppe kontinuerlig. De indre faktorene for å trives er da oftere viktigere enn selve jobben. Dette er faktorer som Deci and Ryan(1985) mener er de indre motivasjonsfaktorene. Forfatterne mener også at når menneske føler seg trygge, søker de utfordringer som er tilpasset deres kompetanse, og som hverken er for lette eller for vanskelige.

Flere av respondentene sier at det er de indre forholdene som er viktig dem, fremfor de ytre faktorene. ”.. *det er klart at jeg er jo her for å tjene penger, men grunnen til at jeg har holdt ut her i så mange år kommer av at jeg føler jeg får utviklet meg her og brukt meg på den måten jeg selv føler er viktig for meg...*”

Behovet for anerkjennelse finner man i Maslows pyramide, som omhandler personlig vekst og utvikling. Begge avdelingslederne svarte at de følte de var heldige som fikk muligheten til å utvikle seg og bli avdelingsleder, til tross for at de ikke har noe utdanning. I stedet har de gått veien via flere avdelinger og jobbet med mange ulike oppgaver. Selv om høy utdanning og andre kurs nødvendigvis ikke er like viktig for dem, har de ved å få skryt av ledere og kollegaer fått økt selvtillit som igjen har ført til oppgraderinger. Alder og erfaring er to forhold som hører sammen og Schultz & Schultz (2006) understreker at dette også er faktorer som fører til selvtillit, aktelse og ansvar. Begge avdelingslederne er over 40 år og har lang arbeidserfaring i Nortura, noe som tydeligvis har gitt dem muligheten til å utvikle seg da de har jobbet på forskjellige avdelinger opp igjennom årene.

En annen grunn til å øke indre motivasjon, er at man selv får igjen noe for å jobbe. At den jobben man gjør, faktisk betyr noe for en selv og ikke bare for bedriften.

”... *jeg gjør jo en innsats for Nortura selvfølgelig.. men jeg føler at jeg får igjen noe selv ved å jobbe også.. for eksempel at jeg får brukt hodet og ikke minst møtt andre i samme situasjon..*”

Deci and Ryan (1985) bekrefter at følelsen av at jobben betyr noe i seg selv og noe for en selv, er en viktig faktor i forhold til trivsel. De indre faktorene som blir nevnt her, som for eksempel selvutvikling og følelsen av personlig å få igjen noe for å jobbe, hører inn under motivasjonsfaktorene til Herzberg. Dette er forhold som er med på å øke trivselen på jobb og ikke minst den indre motivasjonen hos den enkelte ansatt. (Busch og Vanebo 2000)

Lønn er en årsak til at de fleste mennesker jobber og de ansatte ved Nortura er ikke noe unntak i så tilfelle. ”*Med tanke på at jeg ikke har noe utdanning, synes jeg det er grei lønn her, jeg tror ikke jeg kunne ha tjent noe bedre andre steder i Elverum...*”

Samtlige av informantene var ca 20 år da de ble ansatt og de etablerte tidlig familie i Elverum og det har ikke vært aktuelt å skifte jobb.

Lønn tilhører hygienefaktorene til Herzberg. Dette er et av flere forhold som tilhører hygienefaktorene, hvor man blant annet også finner status og økonomisk godtgjørelse. (Busch og Vanebo 2000)

Halvparten av informantene sier at status ikke er viktig for dem.” ... *det med status har aldri betydd noe for meg.. jeg blir ikke imponert over andre som har høye stillinger, det har heller aldri vært noe viktig for meg personlig..*”

Et viktig punkt under motivasjonsfaktorene, er forfremmelse. Dette betyr mest for de mannlige informantene og da særlig avdelingslederne. *”For min del, har forfremmelse vært en viktig bit for meg... at jeg har fått muligheten til å utvikle meg og til slutt bli ”hedret” med å bli avdelingsleder.. det har jeg satt stor pris på.”*

En annen informant sier *”... det er jo ikke akkurat selve tittelen som avdelingsleder som motiverer meg, men det er jo hva selve jobben går ut på.. hva det å være avdelingsleder innebærer liksom.. jeg liker innholdet i arbeidsoppgavene mine.”*

De kvinnelige informantene scorer høyere på Herzbergs motivasjonsfaktorer, hvor trivsel og trygghet står sentralt.

”Jeg føler en trygghet her.. og det gjør at jeg trives også.. det er viktig for meg.”

I henhold til Herzbergs teori, kan man sette mennene inn under høy motivasjon og høy hygienefaktor noe som resulterer i stabil og produktiv tilstand. Til tross for at kvinnene ikke har like høy grad av motivasjonsfaktorer, betyr det ikke at de ikke er noen dårligere medarbeidere, da de ikke har hatt et ønske om å hverken bli leder eller skifte avdeling. De kan i like stor grad utføre jobben like bra som mennene, da de har følt trygghet ved arbeidsoppgavene og arbeidskollegaer, som har ført til jobbtilfredshet. (Busch og Vanebo 2000)

5.1.2. Fysiske arbeidsbetingelser

Nortura er en bedrift som har vært i vekst og utvikling helt fra de ble etablert. Kontorene og avdelingene er topp utstyrt og fra å gjøre mye av arbeidet fysisk, går mye av produksjonen via maskiner. De fysiske arbeidsbetingelsene er viktig for at hverdagen skal være lysbetong og minst mulig fysisk tunge.

En av informant sier ”...før gjorde vi jo alt selv, men nå har vi heldigvis fått mer hjelp via alle maskinene... jeg har fått en bedre helse etter at det ble mindre fysiske løft.. men fremdeles har jeg mye slitasjer i hofter og knær...”

Informanten sier at hun fått mye slitasjer i hofter og knær, noe som kan skyldes overbelastninger over lang tid.

Elden et.al (1986) hevder at kroppen blir automatisk utsatt for belastninger når man arbeider. Alle deler av kroppen utsettes for slitasjer, som for eksempel skjelett, muskler, indre organer og neversystemet. Er arbeidet tyngre enn hva kroppen kan bære, vil det bli overbelastninger – noe som kan føre til økt sykefravær og mistriksel. Det er viktig at ledelsen har oppfattet dette og ser at de ansatte trenger personlig tilrettelegging for at de skal holde ut med arbeidsoppgavene ved Nortura. En antakelse er at hvis ikke ledelsen plukker opp de ansattes helsesituasjon, kan det resultere i høyt sykefravær, som fører til at de må ansette vikarer, noe som igjen er kostbart.

Lyse kontorlandskap og moderne lokaler er med å fremme trivselen på jobb. Fysiske arbeidsbetingelser innebærer ikke bare funksjonaliteten på arbeidsplassen, men også hvordan det legges til rette for at helse og velvære blir ivaretatt. (Nordhaug 2002)

Nortura tilbyr ansatte naprapattimer opp til flere ganger i måneden, noe de fleste av informantene benytter seg av. ”Jeg synes det er et veldig bra tilbud og jeg merker at jeg får mer overskudd til å jobbe ved å gå til naprapaten..”

Fysiske arbeidsbetingelser hører inn under Herzbergs hygienefaktorer. Herzberg mener at hygienefaktorene er ikke en betydningsfull årsak til psykologisk vekst. Det er hovedinnholdet i en oppgave er avgjørende for å oppnå ”vekst - mål”. Det er liten tvil om hvorfor hygienefaktorene ikke klarer å skape en positiv tilfredshet; de innehar ikke de karakteristika som er nødvendige for å gi et individ en følelse av vekst. En følelse av vekst kommer som resultat av at man mestrer en oppgave som av individet ses som viktig, og siden hygienefaktorene ikke er direkte relatert til oppgaven, er de maktesløse i forhold til å gi individet slik mening.(Herzberg 1966)

Selv om Herzberg mener at hygienefaktorene i seg selv er en betydningsfull årsak til psykologisk vekst, er dette forhold som kan være med på å øke de ytre motivasjonsfaktorene. (Busch og Vanebo 2000)

7 av 8 informanter nevner at arbeidsmiljøet har blitt bedre etter at de fikk tilbud om naprapattimer og rabatter på ulike treningssentre.

".. jeg tror det er viktig for arbeidsmiljøet generelt at vi holder oss litt i form, med tanke på forebygging av slitasjer på kroppen.."

En antakelse er at slitasjer og skader på kroppen fører til dårlige humør, som igjen kan smitte over på medarbeiderne. Dette kan resultere i dårligere arbeidsmiljø. Ledelsen tilrettelegging for de ansatte er med å bedre den ansattes helse, men det er også en investering for hele arbeidsmiljøet.

Psykososialt arbeidsmiljø innebærer de mentale prosessene som påvirker våre individuelle oppfatninger og vurderinger. Her tenker man da på konsekvensene for helse, trivsel og yteevne. (Einarsen og Skogstad 2000)

5.1.3. Trivsel og mistrivsel

Siden alle har jobbet der i over 25 år har alle fått gullklokke, noe samtlige har satt pris på.

"Gullklokka henger høyt hos meg, den er det ikke alle som har.. så den er jeg stolt over"

Belønning er en kjent motivasjonsfaktor, og gaver som gullklokke beviser at den ansatte har vært trofast og utført en god jobb. (Kaufmann 2003)

Flere av informantene nevner at hverdagen er mer preget av stress nå enn tidligere. Før hadde de mer tid til hverandre og kunne slappe av mer i pausene. Også etter arbeidstiden, betydde sosiale begivenheter mye. *"Før satt vi i garderoben etter vi var ferdig med å jobbe, og drakk vin og øl.. det er over 20 år siden nå.. men det var artig altså. Det er ting jeg tenker tilbake på med et smil."*

Samme historie var det flere som nevnte *".. du vet... det er ikke akkurat slik i dag da, men da satt vi her og røyka og drakk vet du.. det skulle sjefen ha sett i dag, hehe"*

Sosial påvirkning er en viktig motivasjonsårsak til at mennesker gjør en bedre innsats. Godt forhold til arbeidskollegaer er viktig, da man ofte jobber tett opp mot dem og har mange arbeidsoppgaver å løse sammen. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

En konsekvens av at produksjonen har økt, er at de ansatte må være mer effektive. Det betyr kortere pauser og mer fokus på arbeidsoppgavene. Dette er endring som har ført til misnøye blant flesteparten av informantene. *"Før kunne vi sitte og strikke i pausene og virkelig slappe av, men nå føler jeg at vi kaster i oss maten for å komme i gang med jobben igjen. Vi hadde*

ikke noen lengre pauser før, men det var litt mer sosialt. Mye av hverdagen nå er fylt med stress.”

Dette er situasjoner som fører til mistrivsel. Innenfor psykososialt arbeidsmiljø finner man sosiale faktorene som handler om den sosiale konteksten og de mellommenneskelige faktorene som påvirker oss. Endringer ved arbeidsplassen kan føre til at også de psykososiale arbeidsforholdene blir forandret. Fra å drive med håndarbeid og kose seg i pausene, er de nå preget av lite sosialt samhold og heller mer preg av stress. (Einarsen og Skogstad 2000)

Med 50 ny sommervikarer er det mange å forholde seg til og blir kjent med, noe flere av informantene mener er positivt.. *”At det kommer nye her er jo bare moro.. de kan vi tulle litt med da vet du.. man kan ikke være hårsår her skjønner du.. en spøk i ny og ne er viktig.. synes jeg da”*

Samtlige mener at humor er en viktig ingrediens i arbeidsdagen, at må være en munter tone blant kollegaene og at man kan spøke litt med hverandre. *”det sier seg selv, man ikke bare være alvorlige hele tiden.. det klarer i hvert fall ikke jeg og det virker ikke som de andre klarer det heller”*

Forhøyning av lønn blir selvfølgelig sett på som positivt og flere drar frem dette til en årsak som fører til høyere trivsel.

”Jeg synes lønnen her er bra, men jeg blir selvfølgelig glad når jeg får mer i lønn. Noe annet ville jo ha vært rart...”

Kaufmann og Kaufmann(2003) sier at belønning er med på å øke motivasjonen til ansatte, og at dette er en faktor som bidrar til økt innsats blant arbeidstakere.

Selv om det finnes mange hendelser på hva som har ført til trivsel på Nortura, finnes det også episoder som har ført til mistrivsel.

I 2004 ble det innført en røykelov i Norge, som tilsa at det ikke var lov til å røyke innendørs lengre på offentlige steder. Dette gjaldt selvfølgelig også for Nortura. Dette var ikke populært. Før hadde de egne røykerom, men i 2004 ble de beordret til å røyke ute, under et lite skur.

”Jeg synes nå vi kunne ha fått røyke på verandaen i det minste, det er jo utendørs, men i stedet må vi sitte som sild i tønne inne i et lite skur. Kosen med røyken har jo blitt borte.”

Flere synes den sosiale biten med røykingen ble borte, da de ble henvist ut. *”.. det ble en annen pause da vi kunne sitte inne og røyke. Nå må vi kle på oss for å sitte ute for noen trekk...”*

På mange av avdelingene er det flertall av kvinner, noe som igjennom mange år har ført til mye snakking og sladring. Dette er det ikke alle som har satt like stor pris på. *”.. til tider er det mye slarving her... det synes jeg er kjedelig.. jeg har virkelig ikke noe med hva naboen til hun og hun driver med.. blir fort baksnakking av andre på jobben også..”*

En tidligere leder blir nevnt av flere som lite medmenneskelig og samarbeidsvillig. Ledelse stor faktor til jobbtilfredshet.

”På 1990-tallet hadde vi en sjef som var ufordragelig. Han trodde han var mye bedre enn andre og hørte ikke på hva vi sa.. ”

6 av 8 informanter mente at han var med på å dra ned trivselen på jobb, da han var hånlig og lite samarbeidsvillig. Han var upopulær og dårlig fordi han misbrukte makten han hadde i disfavør til de ansatte.

Lederens rolle har nesten alt å si for hvordan arbeidstakerne utfører jobben. Jacobsen og Thorsvik (2002) sier at gode ledere er flinke til å balansere maktorientering med makthemming. Selv om mange ledere søker makt, klarer gode ledere likevel å la være å benytte seg av den makten de oppnår. Når en ansatt ikke har et godt forhold til ledelsen, vil frustrasjon og nedsatt motivasjon oppstå.

En av informantene nevner at han var avdelingsleder for en periode, men at han ikke helt taklet den rollen.

Han tok med seg jobben hjem i privatlivet, noe som gikk utover familien og hans selv. *”.. jeg husker jeg synes det var helt forforderlig å være avdelingsleder... følte at jeg tok med meg all frustrasjonen hjem og det var ikke noe moro for hverken kona eller meg.. var glad når noen andre tok over jobben.”*

Vedkommende taklet ikke presset med å være avdelingsleder og hadde ikke stillingen lenge før han gikk tilbake til de arbeidsoppgavene han hadde før han ble avdelingsleder. Fra å tilhøre aktelse – trinnet til Maslow gikk han heller et steg ned, til behovet for sikkerhet, hvor de faste og trygge arbeidsrutinene befant seg.

Manglende kompetanse kan være en forklaring til at han trakk seg som avdelingsleder. Med ingen utdanning, kan det være vanskelig å ha nok kvalifikasjoner til å mestre rollen som leder. Her kan man trekke inn både Herzbergs motivasjon og hygienefaktorer. Til tross for at en jobb som avdelingsleder mest sannsynlig ville gi høyere lønn, var tydeligvis ikke dette noe som økte motivasjonen til å holde ut som avdelingsleder.

Faktorer som økonomisk godtgjørelse, samarbeid tettere opp mot ledelsen og bedriftspolitikken var ikke noe som fristet for den tidligere avdelingslederen. Han ville tilbake til de ”gamle” arbeidsoppgavene, som var preget av rutine og trygghet. Motivasjonsfaktorene hos Herzberg hadde større betydning enn de hygieniske faktorene.

5.1.4. Når det butter i mot...

Informantene opplever at dagene til tider kan være lange og lite motiverende. Flere av dem finner ulike måter å komme igjennom dagen på som for eksempel *”Da tenker jeg på andre som har det verre enn meg, og tenker på at jeg er heldig som har en jobb som jeg til vanlig trives veldig godt med.. det pleier å hjelpe på..”*

En annen sier *”... jeg kan jo ikke bare reise hjem heller, jeg biter tennene sammen og tenker at jeg må komme meg igjennom dagen”*

”Det er jo som regel ikke andre sin skyld at jeg har en dårlig dag og da kan jo liksom ikke det gå utover andre da, om du skjønner..”

Dette kan ses i sammenheng med organisasjonens egenart, hvor dens verdier, normer og holdninger er formet. Dette er noe som har litt utviklet gjennom mange år. Bedriften har vært etablert i mange år og dette kan gi bedriften en styrke ved at de grunnleggende forholdene er rimelig stabile. (Senior 2002) Selv om en tidligere leder på 1990-tallet var streng og bestemt når det gjaldt holdninger og arbeidsinnsats, er en antakelse at de ”gamle traverne” husker og motiveres av dette (organisasjonens verdier og holdninger) når de kommer opp i situasjoner hvor ting ikke går like greit.

Arnold et. al (2005) hevder at motivasjonen kan deles inn i tre deler; retning, anstrengelse og iherdighet. Flere av informantene nevner at de personlig prøver å jobbe så effektivt som mulig og at de ikke gir seg lett. *”.. jeg gir meg ikke det med første.. jeg vet at jeg er i stand til å klare arbeidsoppgavene mine og det er motivasjon i seg selv. Jeg vet jeg kan det jeg driver med.”*

Motivasjon kan ikke observeres, da det er mange grunner som påvirker menneskers motivasjon, men motivasjonen bunner ofte i hvor mye hver enkelt prøver av egen innsats.

5.2. Kommunikasjon via tilbakemelding

Ros og konstruktiv kritikk i forholdet til jobben som utføres, er en av de viktigste årsakene til økt motivasjon. Dette gjelder like mye fra arbeidskollegaer såfremt som ledelsen.

”Man får litt ekstra guts til å gjøre en god innsats når man får en klapp på skuldra fra sjefen... da føler man liksom at man har gjort en bra jobb...”

Til tross for at flere sa at de satte pris på at lederen ga ros, synes andre at det var like viktig å få tilbakemelding fra kollegane rundt seg, da disse hele tiden var i nærheten.

”Noen ganger glemmer man de rundt seg, man tar det som en selvfølge at de er der... derfor er det hyggelig når de på avdelingen gir komplimenter.”

Tilbakemeldinger er i følge Nordhaug (2002) en viktig årsak til økt jobbtillfredshet. Dette er med på å styrke selvtilliten og viljen til å gjøre en god innsats blir høyere.

Kommunikasjon er en stor og viktig bit innad i en organisasjon. Det er høyst viktig at det er god kommunikasjon mellom leder og ansatt, og ikke minst mellom medarbeiderne.

God kommunikasjon innad i et team er vesentlig for at teamet skal fungere. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

”.. jeg vil si at vi har en god kommunikasjon innad i gruppa her.. og det tror jeg er viktig for at vi skal nå de målene som er satt..”

Herzberg mener at en gruppe kan ses som noe med en struktur eller form. Denne strukturen avhenger av kommunikasjonen mellom gruppas medlemmer og linjene av deres påvirkning eller autoritet. (Herzberg et al. 1993)

5.2.1. Hvordan budskap formidles

Det finnes mange ulike kommunikasjonskanaler for å formidle budskap, hvor ansikt - til ansikt er den mest effektive. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

Flere informanter sier at hvis det er noe de vil snakke med ledelsen om eller andre medarbeidere, er dette den mest vanlige formen. En av produksjonsmedarbeiderne sier *” Hvis det er noe jeg skal fortelle en annen, går jeg bare til den personen og sier i fra. Dette gjelder om det bare er en enkel beskjed eller om det er noe mer konfliktfyllt..”*

Blant avdelingslederne og de som jobber på ulike lagre, er telefonen mest brukt til å formidle informasjon. *”Det ville tatt mye tid og er ikke effektivt om jeg skulle ha gått til hver enkelt med en beskjed.. mye lettere å ta en telefon..”*

De ansatte bruker med andre ord ulike kommunikasjonskanaler for å formidle et budskap. Flere nevner også at de bruker e- mail om de skal fortelle ledelsen noe, siden de ikke alltid er til stedet på kontoret når de skal ha tak i ulike ledere.

”E- post er jo veldig lett vint om man er i nærheten av en pc. På kontoret har jeg alltid tilgang til pc, og derfor blir det ofte til at jeg sender korte beskjeder på mail. Det fungerer veldig greit.. ”

I følge Kaufmann og Kaufmann (2003) er det vanlig å bruke alle disse kommunikasjonskanalene, men e-post er i dag den meste anvendte måten å sende beskjeder på. Grunnen til at det ikke blir brukt mer e-post på Nortura, skyldes at ikke alle har tilgang på pc og at de derfor heller gir muntlige beskjeder til de det gjelder. Problemet med e-post er at det er ingen følsom formidlingskanal og hvis ikke den er tydelig, kan innholdet lett bli misforstått og konflikter kan oppstå.

Begge avdelingslederne nevnte at de ringer mye i stedet for å gå rundt til hver enkelt. Dette er tidsbesparende og man får kjapt levert beskjeden. Telefonsamtaler er også en god kommunikasjonsform, hvor man har en toveiskommunikasjon og hvor muligheten for å fokusere på det bestemte fenomenet er høy. (Thorsvik og Jacobsen 1997)

Viktige beskjeder fra ledelsen gis ofte via brev, plakater eller intranett. På Nortura blir oppslagstavler brukt hyppig. Slike tavler henger på mange steder rundt om i bedriften, slik at alle har muligheten til å få med seg viktig informasjon. Dette kan være opplysninger om kurs, nyansatte, ledige stillinger osv.

”Dette synes jeg fungerer veldig fint, på tavlene kommer alle nyheter opp og det liker jeg. Dette er en grei kommunikasjonskanal mellom ledelsen og oss på gulvet.. det er bra vi alle får de samme beskjedene.”

For at kommunikasjonen innad i bedriften skal være bra, er det en forutsetning at budskapet blir formidlet på en måte som gjør at mottakeren forstår budskapet. Oppslagstavler med informasjon til medarbeiderne, vil kunne øke følelsen av bedriftstilhørighet da de blir oppdatert med ting som skjer på arbeidsplassen deres. (Mowday et. al 1982)

”Jeg føler jeg vet mer om hva som skjer her, takket være oppslagstavlene.. i tillegg er skiftlederen flink til å rose oss via tavlene når vi har vært flinke. ”

Feedback blir brukt som en måte å øke motivasjonen til de ansatte, og følelsen av mestring øker jobbtilfredsheten.

5.2.2. Medarbeidersamtaler – et viktig personalpsykologisk verktøy

Einarsen og Skogstad (2005) hevder at ideen med medarbeidersamtaler er å få medarbeider og leder til bedre å kartlegge arbeidet, arbeidssituasjonen og læringsmuligheter for den ansatte.

Dette er noe som bør utføres minst en gang i året, og oftere hvis det er behov for det.

Slik er det ikke på Nortura. Samtlige har hatt medarbeidersamtaler, men de færreste har hatt det mer enn én gang.

”Jeg tror ikke noen her på huset har hatt det før i 2004. Har inntrykk av at det var da de startet opp med det”.

En annen sier: *”Det har jeg bare hatt én gang i løpet av de tretti årene jeg har jobbet her.. det er kanskje litt lite det eller?”*

Selv om de ikke har hatt mange samtaler, setter noen av informantene pris på å ha det. *”Jeg synes det er en fin måte å få sagt det jeg mener, uansett om det er positivt eller negativt. Og jeg føler at det jeg sier blir gjort noe med.”*

Ikke alle informantene har den samme oppfatningen. *”Det gjør meg ingenting å ha de samtalene, men jeg føler ikke at jeg får igjen noe for å ha de. Vi hadde det ikke før og det fungerte jo greit da også..”*

Selv om det ikke ble vanlig før på 1980-tallet å utføre medarbeidersamtaler, burde det ha vært gjennomført tilsvarende samtaler før i 2004. Dette til tross, det har tydeligvis ikke vært et stort savn blant de ansatte, da flere nevner at de ikke ser noe poeng med det.

Medarbeidersamtaler er en viktig faktor til å bedre arbeidsforholdene til de ansatte, og selv om det ikke kommer frem at det har vært mange konflikter på Nortura de siste årene, betyr ikke det at man skal unnlate å ha slike samtaler.

Medarbeidersamtaler kan være et viktig verktøy til å sette i gang og vedlikeholde lærings og kompetanseutviklingsprosesser. (Mikkelsen1996)

Her finnes det ikke samsvar mellom teori og funn. Det er derfor et stort avvik med hva som sies i teorien og hva informantene ved Nortura har svart.

5.3. Livslang læring – myte eller virkelighet i dag?

Kun 1 av 8 informanter har mer enn 9-årig grunnskole. Denne informanten har et halvt år ved Elverum Handelskole. Resterende av respondentene så seg tidlig lei av skolen og en av informantene fikk det siste halve året på grunnskolen som praksis ved Nortura.

En av informantene sier. ” ... *jeg har bare 9-årig grunnskole (ler litt) det er bare sånn det ble...* ”

I 1974 ble det vedtatt lov om voksenopplæring som ga muligheter for de som ikke hadde tatt det tidligere, og for de som var bosatt i utkantstrøk. Flere av informantene sa at de ikke hadde hatt behov for å utdanne seg noe mer, siden de trives så godt på Nortura. ”...så... *jeg har ingen utdanning og ikke har jeg tenkt å ta det heller. Jeg er, har alltid vært og kommer alltid til å bli skolelei...* ”

Til tross for at forholdene har blitt lagt til rette for at man kan ta høyere utdanning, har ikke dette vært aktuelt hos de ansatte ved Nortura. Etter mange år i arbeidslivet har de ikke følt det nødvendig eller som en av informantene sier ”... *det frister ikke å sette seg på skolebenken igjen når jeg har en jobb her..* ”

Jørgensen (1997) sier at det har lenge vært forskjeller i kjønn i forhold til utdanning. Det skjedde en ”revolusjon” på 1970- tallet hvor kvinner i større grad tok utdanning enn tidligere. Blant respondentene på Nortura er det liten, om ingen forskjell på kjønnene. Som sagt er det en av kvinnene som har tatt et halvt år på Elverum Handelskole, men hun er også den eneste som har tatt noe høyere utdanning enn 9årig grunnskole. Dette vitner om at det ikke har vært noe behov om å gå mer skole etter endt ungdomsskole. Kanskje hadde dette vært annerledes om de ikke hadde vært bosatt i Elverum, da det for ca 30 år siden ikke var like store muligheter å utdanne seg, om du ikke valgte å studere et annet sted i nærheten, som for eksempel Hamar. Dette kan være en grunn til at de ikke har valgt å studere mer, men sannsynligheten er nok likevel liten for at de hadde gått mer på skole, da de i utgangspunktet var veldig lei skolen og ville ut i arbeidslivet.

Det er ofte en sammenheng med hva foreldrene deres har studert. Det viser seg i studier at det ofte er de som har foreldre med høyere utdanning som selv velger å studere. (Jørgensen1997) Det er ikke mange av informantene som har foreldre som har tatt høyere utdanning, og dette kan være en grunn til at de selv ikke har tatt det. For deres foreldre var det vanlig at man kom seg ut i arbeidslivet så tidlig som mulig for å tjene penger, og det virker som det samme gjelder for informantene.

Flere av informantene er under 50 år, og utdanning hos mange eldre har blitt mer og mer populært. Særlig på 1980- tallet skjedde det en ”eksplosjon” av kvinner og menn som ville få studiekompetanse og videre studere.(Jørgensen 1997)

Flere av informantene nevnte at det er muligheter for å ta ulike kurs og være med på forskjellige seminarer.

En av avdelingslederne sier at han synes han ikke er en god nok personalsjef og at han på eget initiativ har oppsøkt kurs hvor han kan lære mer om hvordan han skal forholde seg til sine underordnede. *”Jeg synes ikke jeg er en god nok personalleder og har nå bestemt meg for å lære om hvordan jeg skal kommunisere med mine ansatte... dette tror jeg vil hjelpe mye...”*

Dette vitner om en ansatt som tilegner seg mer kunnskap enn hva sjefen hans mener han burde kunne. Skogstad og Einarsen(2005) mener at slike tilfeller hører inn under den ”ekstraordinære” medarbeideren. Det at han på eget initiativ tilegner seg ekstra kunnskap utover den stillingsinstruksen han har, gjør at kan karakteriseres som ekstraordinær. (Einarsen og Skogstad 2005)

Denne informanten har heller ikke mer enn 9årig grunnskole og i stedet for å utdanne seg mer, tar han kurs for å tilegne seg mer kunnskap.

Karriere kan ses på som sosiale konstruksjoner, og herunder finner man det som kalles objektiv karriere. Dette handler om konkrete jobber, jobbskrifte, forfremmelse, kursdeltakelse. (Larsen 2002)

Sett i forhold til tankene om subjektiv karriere kan det virke som om avdelingslederen har valgt å ta personalekurs for å fremme egen karriere. Han har en holdning til karriereforløpet som sier at slike kurs(objektivt) vil kunne gagne karrieren.

Sett i lys av disse mulighetene, er det ingen tvil om at informantene i denne undersøkelsen må karakteriseres som ”ekstraordinære”.

Selv om ikke alle informantene har vært på kurs, betyr det ikke at de er noen dårligere arbeidstakere. En mulig årsak er at de resterende trives så godt med de arbeidsoppgavene de har, at de ikke føler de har noe igjen for å ta eventuelle kurs som kan gi dem mer ansvar eller flere varierende oppgaver. I stedet for å ha stor grad av oppgavevariasjon, kan oppgaveidentitet ha like stor betydning for den enkelte. *”.. det jeg gjør hver dag, har betydning for meg... altså.. at jeg føler den jobben jeg gjør har stor betydning for Nortura som helhet, men jeg føler jeg gjør jobben tilfredsstillende og..”*

Selv om man ikke har høyere utdanning og ikke har behov for å utdanne seg, betyr ikke det at de ikke trives på jobben.

5.4. Tilhørighet og samarbeid

Flere av informantene sier at de omgås med andre kollegaer på fritiden, og at de derfor kjenner de veldig godt. Samarbeid blir ofte bedre etter hvert som de jobber sammen. (Kaufmann og Kaufmann 2003) Mange av informantene har jobbet sammen helt siden de startet der, det vil si at de har jobbet sammen i over 25 år.

Produksjonen på Nortura foregår på samleband, noe som fører til at de ansatte jobber tett opp mot hverandre, til tross for at avdelingene er atskilt. Jobbhastigheten har bare blitt større og større de siste årene, og derfor er teamarbeid viktig for at produksjonen skal gå på skinner.

”.. jeg føler en tilhørighet til jobben, vi alle har et felles mål og da jobber vi jo selvfølgelig opp mot det..”

Samhørighet og samarbeid står tydelig sentralt på Nortura og alle jobber mot felles mål. En viktig faktor i team, er kommunikasjonen mellom medlemmene. Er ikke den god, vil misforståelser og konflikter lett oppstå. Dette virker ikke som noe problem hos Nortura og latteren sitter løst mellom de ansatte. *”.. det er viktig at vi kan tulle og le litt.. alt kan jo ikke være blod-seriøst hele tiden.. det er viktig med humor i hverdagen.. man kan jo til tider bli litt lei av all krydringen..”*

Høy oppgaveeffektivitet, god psykisk trivsel og lang levetid finner man i team som har både høy grad av oppgaverefleksivitet og sosial refleksivitet. Dette er team som diskuterer mål, oppgaver og har lang levetid. (West 2001) Disse to dimensjonene blir nevnt av samtlige informanter. *”.. jeg føler at det er fullt fokus på oppgaveløsningen, men det er like stor grad, om ikke høyere av den sosiale biten.. jeg tror man trenger input av begge deler for å fullføre oppgavene på en bra måte..”*

En annen sier *” For at vi skal utføre arbeidsoppgavene på en bra måte, er vi litt avhengige av at den sosiale delen er på plass.. mye lettere å jobbe da..”*

Det å utføre de samme arbeidsoppgavene hver dag, er for mange en utfordring uten at det spiller noen rolle hvor du jobber hen. Dette er selvfølgelig også tilfelle hos Nortura, og til tider kan det være krevende å hele tiden jobbe i et team. *”.. det er klart at det er ikke alltid at jobben er spennende.. men da pleier jeg å rose de rundt meg for at de skal få opp humøret litt.. og det samme gjør de med meg.. og det hjelper.”*

”For at jeg skal trives i gruppa, synes jeg i tillegg til de jeg skal jobbe med, at det er greie kontorer, bra lyssetting og slike ting. Er ikke dette på plass, kan jeg fort få vondt i hodet”

Gruppens omgivelser er viktig for at trivselen og produksjonen blir opprettholdt. Dette understreker Elden et. al (1986) og hevder også at det er viktig med tilfredsstillende teknisk utstyr og at lokalene er tilrettelagt for teamarbeid.

Gjensidig påvirkning, læring og utvikling av normer bidrar til stabilitet. (Levin og Rolfsen 2004) Sentralt i oppbyggingen av et team, er tilliten mellom teamets medlemmer og mellom teamet og omverdenen. Dette er noe som må gjensidig bygges opp av medlemmene, og det tar tid. (Larsen 1998) Siden flesteparten av informantene har arbeidet sammen over lang tid, har tilliten bygd seg opp som en brostein mellom kollegaene.

".. jeg stoler jo på at de andre gjør jobben sin og de stoler jo også på at jeg gjør det jeg skal. Det tar jo tid å stole på andre, men etter så mange år så gjør jeg det 100 %."

Hos Nortura er det en gjennomstrømning på sommeren med nye vikarer. Så mange som 50 blir ansatt på sommeren for å hjelpe til med produksjonen. *".. jeg synes det er bare er moro at det kommer inn nye folk her på sommeren.. de er villige til å lære og vi hjelper dem hvis det skulle være noe de lurer på.."*

Et team blir til stadighet utviklet med nye med medlemmer og da er nettopp læring og påvirkning som er faktorer til trygghet innad i teamet.

Dette viser at teamarbeid kan være en faktor til at mennesker trives på en arbeidsplass, hvor man får jobbe med andre man kommer godt overens med, og at dette øker ens jobbtilfredshet. Levin og Rolfsen (2004) sier at i et team hvor det er stabilitet og trygghet, vil arbeidsinnsatsen være høyere og medarbeiderne mer tilfredse med jobbsituasjonen.

Sentralt i organisasjonskulturen, er bedriftstilhørigheten. De som trives godt og opplever tilhørighet til organisasjonen, har en stor "kampånd", lavt sykefravær, et godt forhold til ledelsen, et ønske om å forbli på arbeidsplassen og at de er til lite problem for organisasjonen. (Mowday et.al 1982)

Det er høy grad av bedriftstilhørighet blant informantene. Alle sier de gjør det de kan for at jobben deres blir utført på best mulig måte. Dette gjør de blant annet ved å jobbe overtid. Ingen har store fraværstall, og samtlige har hatt et godt forhold til ledelsen, bortsett fra en periode på 1990-tallet. De har full tillit til dagens ledelse.

"Selv om jeg er litt snufsete en dag, betyr ikke det at jeg ikke går på jobb. Det skal være en god unnskyldning for at jeg ikke går på jobb en dag.."

Innenfor bedriftstilhørighet finner man affektiv tilhørighet, dette er mennesker som ønsker å bli i jobben. *”Siden jeg ikke har sluttet i jobben enda, velger jeg å bli her til jeg er pensjonert. Ser ingen grunn til å skifte jobb når jeg fremdeles er motivert til å gjøre en god jobb for Nortura.”*

Dette vitner om en stor bedriftstilhørighet, hvor empirien stemmer godt overens med teorien. Informantene beskriver sine erfaringer om teamarbeid og samhørighet på samme måte som teoriene forteller hva som er viktig får og trives på arbeidsplassen, samt hvordan gode team fungerer. (West 2001)

5.5. Viktige ingredienser i arbeidsmiljøet

I antropologisk litteratur sier man at kultur er *”de ideer, verdier, regler og normer et menneske overtar fra foregående generasjon og som man forsøker å bringe videre- oftest noe forandret – til neste organisasjon.* (Busch og Vanebo 1991:322)

Nortura har i sine etiske retningslinjer et eget punkt som omhandler kommunikasjon. *”Nortura BA legger i sin kommunikasjon til grunn; imøtekommenhet, åpenhet, ærlighet og troverdighet.”* (<http://www.nortura.no/etiske-retningslinjer/category11727.html>)

”Mye av grunnen til at det er så bra arbeidsmiljø her er på grunn av at det er stor imøtekommenhet både fra ledelsen og kollegaer, i tillegg til at åpenheten er stor”

Informantens svar om årsaker til godt arbeidsmiljø henger godt sammen med Nortura sine retningslinjer, noe som blir vektlagt og praktisert.

Flere av informantene sier at de føler en tilhørighet til jobben, at det nesten har blitt deres andre hjem. Samtlige informanter jobber til tider overtid, ikke fordi de vil få mer utbetalt, men fordi de føler de må stille opp når bedriften trenger dem. *”Jeg jobber veldig ofte overtid.. som oftest begynner jeg da rundt 05 i stedet for kl 07 og går hjem et par timer senere på ettermiddagen enn hva jeg egentlig skal.”*

Til tross for at alle har familie, kommer ofte jobben i første rekke. *”Jeg har ikke samvittighet til å reise hjem kl fire.. ting må gjøres og det er ikke noe bedre å komme igjen dagen etterpå og gyve løs på det jeg ikke ble ferdig med dagen før... da gjør jeg meg heller ferdig... og jeg er ikke den eneste som tenker slik her..”*

Den ”ekstraordinære” medarbeideren tar gjerne på seg mer arbeidsoppgaver enn det som forventes, enten om det er overtid eller at han bistår andre kollegaer med hjelp. Ved å jobbe så mye overtid som disse ansatte gjør, må man kunne si at de bærer preg av å være en ”ekstraordinær” medarbeider. (Einarsen og Skogstad 2005)

Andre elementer som gjør at de er ”ekstraordinære”, er at flere av informantene viser en god sportsånd ved at de tolererer eventuelle ulemper med jobben uten at de lar seg påvirke. De tenker at de bidrar med ekstra innsats for jobben og ikke bare for sin egen del. *”Jeg er veldig glad i jobben min, og skal vi nå de målene som er satt, må man ofte gi litt mer enn hva man egentlig har lyst til.. jeg vet at det kommer noe godt ut av det på sikt..”*

Her ser vi at empirien støtter oppom teorien, ved at de kan kalles ”ekstraordinære”, med grunnlag i all jobben de legger ned for Nortura.

Personer utvikler holdninger og normer ved å være medlem av ulike grupper. Verdien deres er preget av oppvekst, utdanning, sosial bakgrunn som til sammen resulterer i felles verdiprofil og handlingsposisjoner. 7 av 8 informanter har ingen høyere utdanning enn 9årig grunnskole. Dette gjør at de lik skolebakgrunn og ingen stiller derfor med noe mer erfaring enn andre. De fleste hadde også samme årsak til at de begynte å jobbe ved Nortura; nemlig at de var lei skolen og trengte penger for å overleve. Dette er forhold som er med på å danne kulturen innad i Nortura.

Edgar Schein sier i sin teori at det må ligge flere momenter til grunn for at organisasjonskulturen skal utvikles, blant annet at man må ha tatt inn nye medlemmer. Det har vært ansettelser av nye arbeidstakere hele veien, og blant annet på sommeren kommer det mange vikarer. Schein sier også at gruppen må ha samarbeidet lenge og opplevd betydelige problemer. (Busch og Vanebo 1991)

Samtlige informanter har jobbet der i over 25 år og de mange har jobbet på samme avdeling, så man må kunne si at de har samarbeidet lenge. Teameffektiviteten består blant annet av teamets levedyktighet, og her er langvarig samarbeid sentralt for at teamet skal overleve. (West 2001) Siden informantene har jobbet så lenge sammen, vil teamet være mer effektivt enn om de ansatte ikke hadde jobbet sammen tidligere.

Under intervjuene kom det ikke frem om de har opplevd betydelige problemer, men samtlige nevnte at det hadde vært en leder på 1990-tallet som de ikke likte overhodet. En forutsetning er at dette har vært et betydelig problem for de ansatte, at dette har preget arbeidsdagen deres og nedsatt trivselen på jobb.

Samtlige sier at humor er en viktig ingrediens i hverdagen deres, og at dette er viktig for å holde motivasjonen oppe. Fleiping og spøk er noe som bedrer humøret og mange omtaler humoren deres som intern.

"Humor er viktig her og det tror jeg de fleste er enige om.. at det er vi helt avhengige av her. Ingen tar seg nær av det vi sier, men vi vet jo hva vi skal si til hver enkelt og da.. ikke alle tåler det samme.."

En annen sier "... vi har på en måte lagd vår egen kultur her.. ut i fra hvordan vi oppfører oss i forhold til hverandre og hvordan vi snakker sammen.."

Henning Bang (1995) sier at organisasjonsmedlemmer bygger opp et eget språk og humor som er med på å forme kulturen. Her er det stor sammenheng mellom dataene og hva teorien tilsier. Informantenes holdninger og språk innad i gruppen er med på å danne kulturen, noe Bang(1995) hevder er viktig for organisasjonen.

I samtaler mellom organisasjonsmedlemmene kommer deres egne verdier og normer frem.

Argyris & Schön(1978) hevder at disse faktorene er med på å bygge opp det man kaller forfekte teorier. Dette kan også beskrives som forsvars – teorier.

".. det er mye galgen – og ironisk humor jeg... selv om vi tuller mye om bedriften, så mener vi ikke noe alvorlig med det.."

Argyris & Schön mener at dette er interessant, da disse uttrykkene er manifeste av kulturens innhold. (Bang 1995)

5.6. Ledelsens innvirkning og betydning - før og nå

1990-tallet var i følge 5 av 8 informanter preget av en leder som var overlegen, lite samarbeidsvillig og ikke tok godt hånd om medarbeiderne sine.

"... han var så høy på pæra, kom aldri innpå han. Skulle liksom være så fin han.. kom med dress og slips.. han likte jeg ikke. Det nytter ikke å bare sitte på baken å se på tall.. det imponerer lite".

Dette er forhold som tilsvarer en mindre bra lederstil. Jacobsen og Thorsvik (1997) hevder at gode ledere er flinke til å balansere makten sin, slik at han får med medarbeiderne i sine beslutninger.

Flesteparten av informantene hadde ikke noe godt å si om en tidligere leder, og i forhold til hva Jacobsen og Thorsvik (1997) finner som faktorer på god ledelse, er det stort avvik her. Lederen på 1990-tallet blir omtalt med lite samarbeidsvilje og misbruk av sin stilling. Makt og autoritet er forhold informantene ser på som negativt i en jobb som leder. En god leder er også en som klarer å motivere de ansatte når ting går tungt. (Carnall 2003)

Bortsett fra lederen på 1990- tallet har ledelsen i følge informantene vært tilfredsstillende. 6 av 8 sier at de har hatt det greit ellers. *”Det er bare bortsett fra han lederen på 1990-tallet.. ellers har jeg vært fornøyd med ledelsen altså. Noen små episoder har det vært, men ikke nevneverdig. Det må man bare regne med..”*

Dagens leder blir av samtlige omtalt som en god leder med mange positive egenskaper. Synlighet og hjelpsomhet er egenskaper som ble trukket hyppig frem.

”Lederen i dag er bare super, han er på våres nivå. Han går vanlig kledd og hilser og er blid uansett om du møter han her på jobb eller på butikken”.

Personlighetskompetanse er i følge Kaufmann og Kaufmann (2003) en viktig egenskap hos lederen. Her er humor og humør sentralt. At dagens leder viser humør, er med på å øke jobbtilfredsheten hos de ansatte. Dette kan virke effektivt både på arbeidsmiljøet, men også hos den enkelte medarbeider. Godt humør er noe som smitter over på andre, og med godt humør gjør man også en bedre jobb.

Videre sier 7 av 8 at de føler seg trygge på lederen, blant annet fordi han snakker det samme ”språket” som dem selv, han gjør seg lett forstått.

”Når vi er på møter med han, snakker han slik at vi forstår hva han mener og bruker ikke vanskelige ord bare for å vise til at han kan det... for vi vet jo at han kan mye.. det er ikke slik at han nødvendigvis må vise det til oss... ved å snakke vanskelig altså...”

Når vi skal formidle et budskap til noen andre, er det viktig å tenke på hvordan mottakeren vil oppfatte det og om vedkommende i det hele tatt forstår noe av det vi formidlet. For at mottakeren skal forstå hva senderen mener, er det nødvendig at senderen velger et ”språk” som mottakeren forstår. (Fivelstad et. al 2004)

Ansikt – til ansikt er den mest effektive måten å gi informasjon på. Ledelsen inviterer de ansatte på flere møter i året, hvor resultater og mål blir gitt. Møter er en kommunikasjonskanal som både er effektiv med tanke på formidling av informasjon, men også en arena hvor leder og ansatt kan møtes. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

Lederen ved Nortura vet hvordan han skal formidle sitt budskap, uten at det skaper noen misforståelser eller konflikter.

Videre er det viktig at lederen har en god formuleringsevne, og bra fagkunnskaper. Dette blir også understreket av Jacobsen og Thorsvik (1997) som mener at med godt språk vil avstanden mellom leder og ansatt bli mindre.

Uttalelsene fra informantene og opptreden til lederen viser at kommunikasjonen er god og at språkbruken er gjensidig.

6 av 8 sier at de føler de er på nett med han, og at de ikke ser på han som overlegen, men heller at han er flink til å ta kontakt for å høre hvordan det går med dem. Forholdet mellom leder og ansatt virker liten og flere kommenterer at han er flink til å ta med dem på råd om det er noe han er usikker på.

”.. han er flink til å lytte til det vi sier, og er villig til å samarbeide for å komme frem til best mulig resultat for oss alle. Jeg har selvfølgelig respekt for han, men jeg er ikke redd han om du skjønner...”

En god leder har blant annet kognitiv kompetanse – at han klarer å få med seg det som skjer rundt på bedriften. Kartlegging av de ansattes helse er som Einarsen og Skogstad (2000) mener, en viktig forutsetning for å bedrive godt lederskap.

Fiedler sier i sin samspillsteori at holdningen lederen har til sine medarbeidere er en viktig faktor for samarbeid mellom leder og underordnede. Han opprettholder med ulike lederstiler og mener at et godt lederskap blir utviklet gjennom et gjensidig godt forhold mellom leder og ansatt. Lederen ved Nortura ser ut til å ha et godt forhold til sine medarbeidere og omvendt, og dette resulterer i et godt samarbeid hvor man prøver å finne løsninger som er best egnet for hele bedriften. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

En demokratisk leder tar beslutninger sammen med medarbeiderne, og lar de ansatte komme med forslag til løsninger, samt utforming av arbeidsplassen. Avstanden mellom leder og ansatt er liten, forholdet dem i mellom er nært. (Fivelstad et.al 2004)

Dagens leder har egenskapene en demokratisk leder har. Han er en medspiller og er interessert i ett tett samarbeid med medarbeiderne sine.

En tidligere leder på 1990-tallet brukte en autoritær lederstil, noe som ikke ble godt mottatt blant de ansatte. Det virker som dagens leder har funnet en lederstil som passer godt til de ansatte og omgivelsene.

I Henry Mintzberg klassifiseringer av lederrolle, finner man interpersonelle roller. De innebærer lederens kontakt med mennesker, både innenfor og utenfor organisasjonen. Det er også tydelig at dagens leder ved Nortura anvender en interpersonell rolle, hvor kontakt med medarbeiderne er en sentral oppgave. (Bolman og Deal 1991)

I en heller sjelden studie der “supervision” i arbeidsgrupper ble systematisk variert, viste det seg at autoritært lederskap førte til bedre output på tross av dets dårlige effekt på arbeidsmoral. (Herzberg et. al 1993) I følge informantene har de mer igjen for en demokratisk leder, da arbeidsmoralen teller mye ved Nortura. Arbeidsmoralen er med på bygge opp motivasjonen og arbeidstilfredsheten. Informantene omtaler dagens leder som innehar en demokratisk lederstil som fører til trygghet og stabilitet, og at det er dette som er grunnsteinene for at de har vært ansatt ved Nortura så lenge. Her stemmer ikke Herzbergs studiefunn opp mot data fra Nortura.

Schein mener at arbeidserfaringen har stor viktighet for å finne ut av ens person karriereforankring. Videre beskriver Schein flere orienteringer for å oppnå karriereforankring, deriblant sikkerhet og stabilitet. Her finner man personer som forsøker å få trygghet og bekreftelse fra arbeidsgiveren om at de gjør en tilfredsstillende jobb (Strand 2001) Nettopp trygghet og bekreftelse er for samtlige informanter en viktig faktor for deres motivasjon.

”.. jeg er veldig trygg på ledelsen og de har all min tillit. Bare jeg har inntekt så jeg klarer meg og vet at jeg får være her helt til jeg på eget initiativ slutter er veldig motiverende.”

Schein hevner at for å oppnå karriereforankring, er det visse personer som forsøker å få bekreftelse fra ledelsen om at de gjør en god jobb. Til gjengjeld godtar de at ledelsen definerer karrieren deres og tilrettelegger arbeidsoppgavene. (Strand 2001)

”.. for meg er tryggheten veldig viktig og at jeg kan få jobbe her lenge. Vi har grei lønn her og jeg er glad for at ledelsen vil ha meg her..”

5.6.1. Fysisk tilretteleggelse og gode arbeidsvilkår

Samtlige mener at ledelsen har hatt betydning for dem i tiden de har jobbet der.

5 av 8 viser til naprapattimer og rabatt på treningssentre som en positiv iverksettelse av ledelsen.

”... jeg setter pris på at ledelsen legger ting til rette for at vi skal ha det bra. Helsen vår er en viktig del å ta vare på, og det betyr mye at ledelsen ser dette...”

Det er ingen tvil om at psykososiale forhold har stor betydning i arbeidslivet. Innenfor psykososialt arbeidsmiljø finner man mentale prosesser som påvirker våre individuelle oppfatninger og vurderinger. Her tenker man da på konsekvensene for helse, trivsel og yteevne. (Einarsen og Skogstad 2000)

Nortura er en bedrift som har gjennomgått flere endringer, blant annet fra å være en produksjonsbedrift med mye fysisk arbeid, til i dag å ha mer moderne utstyr

Det er en selvfølge med god helse om man skal klare å jobbe i en produksjonsbedrift i over 25 år. Det har i mange år vært mye fysiske løft, men dette har blitt bedre de siste årene, da det meste av produksjonen nå gjøres via maskiner. Tilrettelegging for lettere arbeid har vært høyst nødvendig, og ledelsen har også sett at tilbud med naprapat har vært populært.

”Jeg har mye slitasjer i hofte og knær og det skyldes den tunge jobben her igjennom over 30 år.. jeg blir ikke bedre, men heller ikke verre og det er mye takket være ledelsen og deres tilbud om naprapat og andre treningstilbud...”

I tillegg til naprapattimer, har ledelsen fokusert på variasjon i arbeidsoppgavene for at ikke de ansatte skal få enda mer slitasjer.

”.. jeg har fått litt mer varierende arbeidsoppgaver.. jeg jobber i kantina et par dager i uka og det fungerer veldig greit.. så slipper jeg å slite meg helt ut på pakkeriet.. ”

Jobbrotasjon er en av Hackman og Greg Oldham's faktorer på hva som øker jobbtilfredsheten. Det er viktig for en medarbeider at han får muligheten til å jobbe med ulike ting, da dette vil øke motivasjonen. Ledelsen har her vært flinke til å oppdage ansattes helsesituasjon og funnet løsninger som har ført til omrokking rundt på ulike avdelinger. (Nordhaug 2002)

”.. det er klart at motivasjonen øker litt når ledelsen faktisk legger til rette for at jeg skal få litt lettere arbeid.. jeg tenker at de gjør det fordi de vil ha meg her...”

Flesteparten av informantene nevner at de synes at ledelsen har vært flinke til å legge til rette for at de skal nå de målene som er satt, og at de til enhver tid vet hva de skal jobbe med og mot. Mye av informasjonen går via avdelingslederne, men mesteparten av informasjon kan de lese på oppslagstavler som henger i alle avdelingene. Disse blir oppdatert ofte.

”..vi får visst alt på oppslagstavlene.. det som ikke står der er ikke verdt å vite heller.. dessuten så er det jo flere møter i året hvor vi hele tiden får vite hva som er målene fremover. Det setter jeg pris på..”.

En annen sier ”Jeg ser alltid frem til møtene med ledelsen. Her kommer målene og resultatene frem og vi får vite hvordan vi skal jobbe for å nå målene.. og fordeling av arbeidsoppgaver for å nå dem.. det er litt motiverende synes jeg...”

5.6.2. Tilbakemelding og anerkjennelse

Flesteparten av informantene mener at tilbakemeldinger er en av de viktigste måtene for å øke motivasjon. Enten om ledelsen gir de en klapp på skuldra eller om de for eksempel får kake på avdelingen.

”.. jeg blir litt ekstra gira om jeg får høre at jeg har gjort en bra jobb.. det er jo liksom litt stas da.. at de ser at jeg er flink..”

Herzberg sier at motivasjonsfaktorene i form av anerkjennelse og tilbakemeldinger er viktig for å skape trivsel. Han hevder videre at dette er faktorer som gir en positiv kontakt mellom leder og ansatt og fremhever tilbakemeldinger som en viktig faktor til å styrke jobbberikelsen. (Bolman and Deal 1991)

Tilbakemeldingsmekanismer er nok en gang noe som informantene nevner som motiverende og i følge Nordhaug (2000) er dette en viktig faktor som øker jobbtillfredsheten og motivasjonen. Herzberg nevner også at tilbakemeldinger er en faktor til jobbberikelse. (Bolman and Deal 1991)

”Det koster jo så lite å gi litt ros, så jeg pleier å rose kollegaene mine ofte når jeg ser gjør noe bra.. jeg føler det blir en bedre tilværelse her da..”

Til tross for at kun 1 av 8 har mer enn 9-årig skolegang, og at det har blitt betydelig enklere å ta utdanning enn for 20 år siden, betyr ikke dette at de ikke har fått mulighet til forfremmelse ved Nortura. Flere av informantene sier at de føler seg heldige som har fått denne muligheten.

”.. med tanke på min bakgrunn når det gjelder skolegang, setter jeg veldig stor pris på den tilliten ledelsen gir meg ved å la meg få andre arbeidsoppgaver og utfordringer”

Uformell læring er når læringen skjer uten av det er planlagt med en formell opplæring, men at det læres gjennom å ha ulike arbeidsoppgaver og utfordringer, som for eksempel i dette eksemplet. (Dalin 1993) I stedet for en formell læring (opplæringsseminarer og andre tiltak) så får informanten her utfordret sine ferdigheter med å prøve andre arbeidsoppgaver. Her ser vi

at ledelsen legger opp til en uformell læring, hvor informanten står over oppgaver han selv må løse.

En annen sier ”... jeg synes jeg er veldig heldig som kan være avdelingsleder, med tanke på at jeg bare har 9 år på skolebenken. Jeg har hørt om andre steder, hvor man må ha relevant utdanning for å bli avdelingsleder. Nå har jeg vært her i over 30 år da.. så kanskje det har hatt litt å si.”

Det viser seg at ansatte med en del års erfaring, har høyere motivasjon enn yngre arbeidstakere. Ansatte med høyere alder ser at jobben kan gi dem utfordringer og selvutvikling enn om de ikke hadde jobbet i det hele tatt. Alder og erfaring gir selvtillit, aktelse og ansvar. (Schultz og Schultz 2006)

En årsak til at flere ved Nortura har blitt avdelingsledere, kan skyldes at ledelsen ser at de har utviklet seg gjennom årene, og derfor har like stor kompetanse som utdannede.

Forfremmelse og ansvar finner man også i Maslows trinn om aktelse. Personlig utvikling vekst er i følge Maslow en viktig kilde til motivasjon. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

Herzberg sier at for å øke jobb-berikelsen hos de ansatte så må de få større frihet og flere utfordringer. Ledelsen gir ansatte ved Nortura muligheten for personlig vekst ved å tillegge dem mer ansvar og større utfordringer som for eksempel å bli avdelingsleder. (Bolman and Deal 1991)

En annen forklaring på hvorfor ansatte har blitt forfremmet til å bli avdelingsledere trenger ikke nødvendigvis bare ha med alder, erfaring og ansiennitet å gjøre. Tilbakemeldinger og anerkjennelse fra ledelsen fører til økt selvtillit og tro på seg selv. Nordhaug(2002) hevder at tilbakemeldingsmekanismer (feedback) er med på å øke motivasjonen. For en ansatt trenger det ikke bare være ledelsen som gir ros, men også kollegaene. De to avdelingslederne har i mange år hatt andre arbeidsoppgaver, hvor de har samarbeidet med ulike kollegaer. Ofte er ros og kritikk fra kollegaer vel så viktig som fra ledelsen. I Maslows trinn for aktelse finner man personlig vekst og utvikling av individet, samt selvrespekt og anerkjennelse.

Anerkjennelse er viktig for personlig vekst.

Her ser vi et mønster av samhörighet mellom empiri og teori.

Ledelsen har også motivert de ansatte, ved at de er synlige. De er å se i korridorene og kommer gjerne innom avdelingene for å hilse på medarbeiderne.

"Jeg synes det er bra at de kommer innom oss.. enten om det er fabrikkssjefen eller avdelingslederen.. jeg synes det vitner om en samhørighet.. de gir oss følelsen av at vi jobber sammen som en gruppe og det motiverer meg"

En annen sier *"Jeg har en stor tilknytning til jobben her.. og ledelsen har mye ære for det.. de har en åpen tilværelse om man kan si det slik.. jeg føler medarbeiderne her og ledelsen er et team.."*

Bedriftstilhørighet er en stor faktor som bidrar til økt motivasjon. Innenfor her finner man affektiv tilhørighet som innebærer den ansattes følelser tilknyttet identifisering og involvering i organisasjonen. Ansatte med sterk affektiv tilhørighet, er som regel de som ønsker å forbli i organisasjonen. (Mowday et. al 1982:27)

5 av 8 informanter nevnte at bedriftstilhørigheten er viktig for deres motivasjon og at det mye på grunn av ledelsen, særlig dagens, at de følte denne tilhørigheten. Man kan med andre ord si at ledelsens synlighet fører til en viss tilhørighet, som igjen resulterer i høy jobbtilfredshet.

Ledelsen er samarbeidsvillig og tar selv i et tak når det behov for det, spesielt ved overtidarbeid. Det har vært situasjoner der hvor flere ansatte i utgangspunktet ikke har kunne jobbe overtid fordi de ikke har hatt barnevakt til ungene sine. I disse tilfelle har lederen arrangert en barnehage i Norturas kantine, hvor fabrikkssjefen stilte opp som barnehageonkel slik at de ansatte kunne jobbe ekstra. Dette har slått positivt ut hos de ansatte.

"..jeg husker veldig godt den gangen jeg ikke fikk barnevakt.. da ordnet sjefen barnehage i kantina.. det sier litt om hvor kreativ og samarbeidsvillig ledelsen er."

En annen sier: *"Da ledelsen ordnet barnehage her i kantina.. da tenkte jeg at jeg er heldig som har en slik ledelse.. fabrikkssjefen er flink til å legge til rette for at vi skal komme i mål.. du kan si at kulturen her er ganske så sterk."*

En sterk organisasjonskultur bidrar til god atmosfære innad i organisasjonen. Verdiene er noe som danner grunnlaget for normene som blir utviklet i organisasjonen. (Hodge et. al 2002)

Ut fra de antakelsene man har, mener Schein at man har tatt et bevisst valg om man mener noe er bra eller dårlig. Verdiene i en organisasjon kommer frem via planlegging, beslutninger som fattes eller den ideologien som organisasjonen legger til grunn i sin virksomhet.

I Nortura ser vi at ledelsen legger opp til at verdiene i organisasjonen er av høy betydning og ved å selv være behjelpelige vitner det om en god organisasjonskultur og samhørighet.

(Jacobsen og Thorsvik1997)

Fiedler mener at lederne må ha innflytelse for å øke effektiviteten blant de ansatte. Det er viktig at lederen går frem som behjelpelig og som et godt forbilde for sine ansatte. På denne måten engasjerer det de ansatte til at de bidrar med ekstra innsats. (Kaufmann og Kaufmann2003)

En antakelse kan være at de ansatte føler de får anerkjennelse fra ledelsen ved at de gir en ekstra innsats når det er behov for det og at denne innsatsen har noe å si for hele bedriften. Oppgaveidentitet er å føle at man har vært med på å fullføre et arbeid man har begynt på. Det å bare være med på å sette siste krona på verket kan for mange virke positivt. Det å få en følelse av at man faktisk har vært med på å følge hele utviklingen kan bety mye. (Nordhaug 2000)

5.6.3. Ledelsens sosiale engasjement

Som mange arbeidsplasser, arrangerer ledelsen julebord, samt en sammenkomst på sommeren. I tillegg er det årlig en teatertur, samt ulike avdelingsfester. Dette er hendelser som blir satt pris på av de ansatte.

6 av 8 sier de alltid ser frem til disse sammenkomstene. *"Det er alltid moro å treffe kollegaene utenfor jobb.. ta en øl og kose sammen. Det er jo litt sprøtt også.. man kjenner jo nesten ikke igjen folka her med vanlige klær.. er så vandt til å se dem i jobbuniformen.."*

Disse sammenkomstene danner en uformell kommunikasjon mellom de ansatte og sosiale sammenkomster utenfor jobb er ofte et av de viktigste forholdene for etablering av godt arbeidsmiljø. (Thorsvik og Jacobsen 2002)

Siden de ansatte sier at de setter stor pris på sammenkomstene ledelsen arrangerer, er det en antakelse at dette er med på å motivere de ansatte, ved at de vet de får noe igjen for å legge ned en stor innsats. Dette kan kobles opp mot feedback. Ledelsen gir de ansatte julebord, teatertur og sommerfester som belønning for god innsats gjennom hele året. En ting er at disse festene i de ansattes øyne er morsomme, men det gir også en mulighet til å bli kjent med hverandre på en annen måte enn bare på jobben og ikke minst bli bedre kjent med de som jobber på andre avdelinger enn dem selv.

".. Når jeg er på jobb, ser jeg jo bare de jeg jobber med på avdelingen.. når vi har disse festene gir det jo rom for å bli litt bedre kjent og snakke med andre kollegaer på andre

avdelinger også.. det synes jeg er litt moro. Da har vi liksom noe å snakke om neste gang vi møtes på jobben.. ”

Et godt psykisk arbeidsmiljø virker positivt på jobbtilfredsheten. Det å ha et godt forhold til sine kollegaer er være avgjørende på om man trives i jobben eller ikke. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

Funnene tilsier at arbeidsmiljøet blir bedre av de sosiale sammenkomstene.

5 av 8 informanter synes det er bra at det blir ansatt så mange som 50 sommervikarer.

”Det er bra for arbeidsmiljøet at det kommer inn nye her.. det kan fort blir litt kjedelig med bare oss gamle traverne..”

Med nye vikarer følger også opplæring, noe som flere av informantene har vært med på. Dette har i følge flere av respondentene vært en positiv erfaring.

”.. det er litt moro å ha opplæring.. man blir bedre kjent med de nye og jeg får også gjøre litt annet enn å bare henge opp kyllingen. Det gir meg litt ekstra...”

Variasjon i arbeidsoppgavene kommer nok en gang inn som en faktor for jobbtilfredshet.

Herzberg sier at trivselen vil øke om ledelsen legger opp til at de ansatte har et variert arbeid og personlig vekst på arbeidsplassen. (Busch og Vanebo 2000)

For de nyansatte vil de som de får opplæring av, fremstå som rollemodeller. Det er viktig at ledelsen overlater ulike arbeidsoppgaver til de ansatte, da dette vil øke motivasjonen til den enkelte. Carnall(2003) mener at dette er situasjoner som fører til godt lederskap.

5.6.4. Karrieremuligheter og kompetanseutvikling

5 av 8 sier at ledelsen er flink til å gjøre medarbeiderne sine dyktigere, ved å tilby ulike kurs de kan delta på. Dette kan være kursing i form av innføringa av ulike nye systemer, kurs for å lære med om personalpolitikk eller andre kurs som kommer medarbeiderne til gode.

”.. jeg skal på personalkurs nå snart.. og det vil jo komme både meg og mine ansatte på avdelingen til gode... Det er bra at det finnes slike tiltak her på huset..”

Ikke alle kursene er obligatoriske og flere av informantene melder seg på kurs på eget initiativ.

Innenfor ekstraordinær organisasjonsatferden finner man egenutvikling, hvor medarbeideren selv oppsøker informasjon som kan forebedre kunnskap og ferdigheter. Eksempler på dette, er kurs og møter som den ansatte selv melder seg på.

".. det hender seg at jeg er med på kurs for å lære mer om det nye systemer som vi skal ta i bruk eller kurs som rett og slett er av interesse. Jeg synes jeg burde benytte meg av sjansen når jeg får den..."

Formell læring betyr at det legges opp til ulike læringsseminarer, tiltak og kurs. Dette er et godt tiltak fra ledelsen, da den ansatte får mulighet til ekstern læring som er iverksatt av ledelsen. (Dalin 1993)

Det å utøve selve arbeidsoppgavene på en kompetent måte handler om dyktig medarbeiderskap. Dette kalles også produktiv medarbeiderskap. Dette handler ikke bare om at man gjør sine egne arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte, men at man yter ekstra innsats for andre medlemmer og organisasjonen som helhet. "Ekstraordinær" organisasjonsatferd innebærer at de ansatte gjør et personlig valg om å yte mer enn hva som egentlig forventes av den. Det betyr også at ledelsen ikke kan straffe ansatte som ikke tilbyr denne tjenesten. (Einarsen og Skogstad 2005)

Dette vitner om at flere av informantene er "ekstraordinære" medarbeidere, da de gjør mer enn hva som kreves av ledelsen.

6. OPPSUMMERING

I dette arbeidet har jeg ut fra problemstillingen funnet en del svar på sammenhengen mellom lav utdanning og ulike trivselsfaktorer. Undersøkelsen viser funn av ulike slag, men tyngden er på hva slags trivselsfaktorer som har hatt stor betydning for informantene.

Utdanningsmessig er det kun 1 av 8 informanter som har litt mer enn 9årig grunnskole. Selv om det har vært store forandringer i utdanningssektoren med vedtak om voksenopplæring i 1974 og etablering av Høgskolen i Hedmark, har utdanning for samtlige vært uaktuelt.

Problemstillingen min var: *Hvordan kan sammenhengen mellom lav utdanning og ulike trivselsfaktorer i en produksjonsbedrift forklares?*

Faktum er at samtlige har lav utdanning, men hva slags ulike trivselsfaktorer er det som har påvirket de som har vært ansatt ved Nortura i over 25 år?

En viktig grunn til at informantene hadde vært ansatt i over 25 år, kan langt på vei tilskrives arbeidsmiljøet.

Funnene viser at bedriftstilhørigheten er stor blant de ansatte, og at de føler de er i ett med bedriftens normer og verdier. Det kommer tydelig frem at informantene er ikke ansatt ved Nortura bare fordi de må, men faktisk fordi de har lyst.

Et resultat av et godt arbeidsmiljø, har ført til trygghet og stabilitet på arbeidsplassen, samt at flere av informantene er omgangsvenner på fritiden.

Det finnes flere grunner til at arbeidsmiljøet er bra, blant annet kommunikasjonen blant de ansatte.

Flere forteller at det er en god tone blant de ansatte på de ulike avdelingene, og at humor er en viktig ingrediens i hverdagen. Samtlige forteller at humor og fleiping er viktig på jobben, og at dette øker motivasjonen, da det blir en bedre stemning med litt tull og spøking. Ofte danner

ansatte seg et eget språk og sjargong som bare de skjønner. Her ser vi at det er en stor porsjon med intern humor som mulig andre mennesker utenfor bedriften ikke skjønner noe av.

Det blir benyttet oppslagstavler på avdelingene, hvor informasjon blir gitt til de ansatte. Noen bruker også telefon som kommunikasjonskanal. Begge metodene har blitt godt mottatt blant respondentene.

Feedbacken blant informantene er også et resultat av godt arbeidsmiljø. Det å få et klapp på skuldra av kollegaen er med på å øke trivselen.

Arbeidsmiljøet synes å være en viktig faktor for trivsel, og kan være en mulig forklaring for hvorfor de har så lang fartstid ved Nortura.

Som funnene bekrefter, er det ingen tvil om at ledelsen har hatt stor innvirkning på informantene. Bortsett fra en leder på 1990-tallet er det ingen som har noe nevneverdig negativt å si om de andre lederne. Dagens leder blir beskrevet med positive egenskaper. Han er synlig og er selv med på å ta i et tak når det trengs. Det blir av flere informanter nevnt en episode hvor lederen arrangerte en "barnehage" i bedriftens kantine, slik at informantene kunne jobbe og han passe barna. Dette blir omtalt som et veldig bra tiltak.

Et godt forhold til ledelsen er selvfølgelig positivt og informantene sier at de ikke er "redde" for å ta kontakt med ledelsen og at dagens leder utøver en inkluderende lederstil, som er demokratisk.

Han tar dem med på råd, arrangerer sosiale begivenheter (som samtlige ser frem til), og kommuniserer med samme språk som informantene. Ledelsen bruker oppslagstavlene for å nå de ansatte, noe som fungerer godt.

I tillegg ble det nevnt at ledelsen er flink til å rose og gi anerkjennelse til de ansatte, samt at ledelsen er med på å bidra til trygghet og stabilitet ved arbeidsplassen. Dette er faktorer som man finner igjen i Maslows behovspyramide og i Herzbergs tofaktor – teori.

Flertallet av informantene nevnte at bedriftstilhørigheten er viktig for deres motivasjon og at det mye på grunn av ledelsen, særlig dagens, at de følte denne tilhørigheten. Man kan med andre ord si at ledelsens synlighet fører til en viss tilhørighet, som igjen resulterer i høy jobbtilfredshet.

Samtlige fremhever ledelsens betydning for at de har hatt et så langt arbeidsforhold ved Nortura.

Naprapattimer og rabatt på treningssentre blir av mange nevnt som en positiv iverksettelse av ledelsen.

Det er ingen tvil om at psykososiale forhold har stor betydning i arbeidslivet. Innenfor psykososialt arbeidsmiljø finner man mentale prosesser som påvirker våre individuelle oppfatninger og vurderinger. Her tenker man da på konsekvensene for helse, trivsel og yteevne. De psykososiale forholdene er lagt til rette fra ledelsen, og de er de som har fanget opp de ansattes helsetilstand ved å holde seg oppdatert med hvordan det går med dem.

Vanligvis blir en medarbeidersamtale sett på som en viktig brikke for å kartlegge arbeidet, arbeidssituasjonen og læringsmuligheter for den ansatte. Ved Nortura har det ikke blitt gjennomført medarbeidersamtaler før i 2004 og flere av informantene har bare hatt to eller tre samtaler. Dette er et stort avvik fra hva teorien sier er optimalt og hva som gjennomføres ved bedriften. Selv om flere av informantene hevder der ikke har noe i igjen for disse samtalene, er dette noe ledelsen burde legge som en rutinemessig arbeidsoppgave blant avdelingslederne.

Det kommer frem at ledelsen har hatt en stor påvirkning på hvorfor de har jobbet så lenge ved Nortura, og at de føler de blir verdsatt av øverste hold. Til tross for at de har hatt svært få medarbeidersamtaler, viser uformelle samtaler å gjøre seg gjeldene. Ledelsen er med andre ord en trivselsfaktor.

Flere nevner de samme faktorene for trivsel i forhold til selve jobben. Det som hyppigst blir gjentatt av informantene er utfordrende arbeidsoppgaver, autonomi, oppgaveidentitet og oppgavevariasjon.

Flesteparten av informantene nevner at de føler en viss identitet i forhold til arbeidsoppgavene og at de føler de gjør en jobb for hel bedriften, ikke bare for seg selv.

To av informantene er i dag avdelingsledere, og har i vesentlig grad flere og mer ansvarsfulle arbeidsoppgaver enn de andre informantene. Begge avdelingslederne setter pris på dette ansvaret og det er med på å bedre arbeidsdagen med økt trivsel og motivasjon.

Det sier seg selv at en i en samlebåndsbedrift jobber de ansatte tett opp i hverandre, noe som kan danne konflikter, eller motsatt – å skape gode relasjoner til hverandre. Ut i fra hva respondentene har sagt, har det ikke vært nevneverdige konflikter og de har ikke hatt noe i mot å jobbe så tett opp mot hverandre. Det har heller resultert i godt kollegialt samhold.

Det har vært muligheter for ”karriere” innenfor Nortura for alle respondentene, men det har ikke vært like interessant for alle. Én av informantene jobbet en periode som avdelingsleder, men taklet ikke rollen og gikk tilbake til de tidligere arbeidsoppgavene. Via ulike kurs, har informantene hatt mulighet til å tilegne seg ekstern kunnskap, men dette er det ikke alle som har benyttet seg av. Mange har derimot vist det man kaller en ”ekstraordinær” medarbeider, med god sportsånd, hjelper andre, har stor grad av føyelighet osv.

Det kommer frem at informantene har ikke store behov for forandringer, liker å ha rutine og trives derfor med standardiserte arbeidsoppgaver.

En stor negativ innvirkning på de fleste, var da røykeloven ble innført og de måtte røyke utendørs i stedet for i et felles røykerom de hadde innendørs. Endringene ved å gå ut, og tap av kosen med røyken, omtales nærmest som en skandale.

Informantene mener at arbeidsoppgavene, da med blant annet variasjon, identitet, autonomi er store trivselsfaktorer. Karriere og store forandringer har ikke vært viktig.

Etter å ha blitt nøyere kjent med informantene har jeg kommet frem til at hovedfunnene og derfor konklusjon vil være at de:

- De ansatte liker ikke forandringer, som for eksempel fusjonen, eller endringer i arbeidsrutiner og oppgaver. Røykeloven slo ikke positivt ut, selv hos de som ikke røyket også
- Generelt er de ikke opptatt av lønn. Som folk flest, kan de tenke seg høyere lønn, men lønnen er ingen nevneverdig faktor hvorfor de har vært ansatt der lenge. De fleste nevnte at de er glad for at de har en jobb å gå til, da med tanke på at de ikke har noen utdanning
- De ansatte identifiserer seg sterkt med jobben, og føler at Nortura er en del av dem
- Faktorer som har vært svært sentrale for at de har vært ansatt så lenge er godt samarbeid med ledelse og kollegaer, sosiale begivenheter og god kommunikasjon innad i bedriften
- Samtlige ble ansatt da de var ca 20 år og etablerte tidlig familie i Elverum
- Mange jobber overtid av fri vilje
- Flere har vært med på ulike kurs, men dette gjelder mest avdelingslederne

Til tross for lav utdanning, betyr det altså ikke at man automatisk har lang fartstid ved en arbeidsplass. Informantene har satt stor pris på at de har fått muligheten til å være der og har derfor ikke hatt noen preferanser på forandringer. De er mennesker som liker rutiner, setter stor pris på samhold og kommunikasjon med både ledelse og arbeidskollegaer.

Man kan spørre seg ” hva skal man egentlig med utdanning, når man kun skal henge opp kylling”?

For ansatte som jobber på tekniske lager, kan muligens fagbrev være attraktivt. Informantene har i stedet satt pris på anerkjennelse og feedback fra både ledelse og medarbeidere, samt at alle har fått gullklokke.

Muligens trenger man ikke utdanning for å jobbe ved en bedrift som Nortura, men man trenger kanskje en innstilling og et engasjement utover gjennomsnittet?

KILDEHENVISNING

- Andersen Aarum, Jon(1995) Ledelse og ledelsesteorier. Bedriftsøkonomenes Forlag
- Arnold J., Silvester J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Buners, B.(2005) Work Psychology, fourth edition, Pearson Education Limited.
- Bang, Henning (1995) Organisasjonskultur, 3. utgave. Tano
- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E. (1991) Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler. Ad Notam Gyldendal
- Bryman, Alan (1996) The research interview. UCL Press
- Busch, Tor og Vanebo, Jan Ole 2. utgave(1991) Organisasjon, ledelse og motivasjon. Tano
- Busch, Tor og Vanebo, Jan Ole. 4. utgave (2000) Organisasjon, ledelse og motivasjon. Universitetsforlaget
- Carnall, Colin A. (2003) Managing change in organizations. Pearson Education Limited.
- Dalin, Åke (1993) Kompetanseutvikling i arbeidslivet: veier til den lærende organisasjon. Cappelens Forlag
- Deal, T.E and Kennedy A.A (1982) Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA.: Addison- Wesley
- Deci, Edward L., Ryan, Richard M. (1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. Plenum Press, New York.
- Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (2005) Den Dyktige Medarbeider: behov og forventninger. Fagbokforlaget

- Elden, Max, Finne, Håkon, Levin, Morten, Paasche, Thor og Sletten, Per (1986) Mennesker I arbeid. Universitetsforlaget.
- Fivelstad, Egil, Bakka, Jørgen Frode og Nordhaug, Odd (2004) Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur. Cappelen Akademiske Forlag.
- Grønhaug Kjell, Hellesøy Odd. H. Og Geir Kaufmann (2001) Ledelse i teori og praksis. Fagbokforlaget
- Fog, Jette(1995) Med samtalen som utgangspunkt. Det kvalitative forskningsinterview. Akademisk Forlag.
- Herzberg, Fredrerick (1966) Work and the nature of man. Thomas Y. Crowell Company.
- Herzberg, Frederick Mausner, Bernard, Snyderman, Barbara Bloch. (1993)The motivation to work. Transaction Publishers
- Hodge, B.J., Anthony, William P., Gales, Lawrence M. (2003) Organization Theory, A Strategic Approach. Sixth edition. Upper Saddle River, New Jersey 07458
- Holme, Idar Magne og Solvang, Bernt Krohn (1986) Metodevalg og metodebruk. Tano
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (1997) Hvordan organisasjoner fungerer. Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan(2002) Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar (2003) Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i samfunnsvitenskapelig metode for helse og sosialfagene. Høyskoleforlaget
- Johannessen, Asbjørn og Tufte, Per Arne(2002) Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Abstrakt Forlag
- Jørgensen, Tor (1997) Utdanning i Norge. Oslo: Statistisk sentralbyrå.

- Kaufmann, Astrid og Kaufmann, Geir (1996) Psykologi i organisasjon og ledelse.
Fagbokforlaget
- Kaufmann, Astrid og Kaufmann, Geir. 3. utgave (2003) Psykologi i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget
- Larsen, Holt Henrik (2002) Karriereutvikling i Nordhaug, Odd: Strategisk personalledelse. Utvalgte emner. Universitetsforlaget
- Larsen, Rolf-Petter (1998) Teamutvikling, teambygging og teamarbeid. Cappelen Akademisk Forlag.
- Martinsen, Øyvind L. (2006) Perspektiver på ledelse. Gyldendal Forlag.
- Maslow, Abraham H. (1970) Motivation and Personality, second edition. Harper & Row, Publishers Inc.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. (1997) Commitment in the workplace: theory, research, and application. Thousand Oaks, Calif. : Sage
- Mikkelsen, Aslaug(1996) Medarbeidersamtaler. Cappelen Akademisk Forlag
- Mowday, R.T, Porter, L.W and Steers, R.M (1982) Employee-organizational linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Nesse, Jon Gunnar og Omholt, Knut(1995) Mennesker, organisasjon og ledelse: en innføringsbok. Universitetsforlaget
- Nordhaug, Odd (1998) Kompetanseutvikling og ledelse: utvalgte emner. Tano Aschehoug.
- Nordhaug, Odd (2002) LMR : Ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal – og kompetanseledelse. Universitetsforlaget
- Ryen, Anne(2002) Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid.
Fagbokforlaget

- Saksvik, Per Øystein og Nytrø, Kjell(2003) Ny personalpsykologi for et arbeid i endring. Cappelen Akademiske Forlag.
- Schultz, Duane og Schultz, Sydney Ellen (2006) Psychology & Work Today. Pearson International Edition.
- Senior, Barbara (2002) Organisational change. Pearson Education Limited.
- Strand, Torodd(2001) Ledelse, organisasjon og kultur. Fagbokforlaget
- Thorsrud, Einar og Emergy, Fred E.(1970) Mot en ny bedriftsorganisasjon. Johan Grundt Tanum Forlag.
- Torp m.fl.(2005) ”Nytt arbeidsliv – innledning og sammendrag” i Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning. Gyldendal Norsk Forlag AS
- West, Michael A.(2001) Teamwork. Dansk Psykologisk Forlag

URL

- <http://www.forskning.no/Artikler/2004/februar/1076592110.76>
- <http://www.forskning.no/Artikler/2006/juni/1149245312.19>
- <http://www.ka.no/dokument/DDPKirkevergeLedere.pdf>
- <http://www.logistikk-ledelse.no/2004/ma/ma04-06.htm>
- <http://nibbler.no/blog/?p=98>, 25.11.2007
- www.nortura.no
- <http://www.nortura.no/etiske-retningslinjer/category11727.html>
- <http://www.nortura.no/organisasjon/eierorganisering/>

Intervjuguide

1.0 Personalia

- 1.1 Navn:
- 1.2 Kjønn:
- 1.3 Født:
- 1.4 Utdannelse:
- 1.5 Hva er din stillingstittel i Nortura?

2.0 Yrkeserfaring

- 2.1 Hvor lenge har du jobbet på Nortura?
- 2.2 Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- 2.3 Har du jobbet andre steder, i så fall hvor?

3.0 Motivasjon

- 3.1 Hva(Hvorfor) er grunnen til at du begynte å jobbe på Nortura (Prior)
- 3.2 Hva er det som har gjort at du har arbeidet her i X antall år?
- 3.3 Hva er hovedmotivasjonen din for å jobbe generelt?
- 3.4 Er det indre eller ytre faktorer som motiverer deg?
- 3.5 Hva slags indre, ytre faktorer? (Indre – selvutvikling, selvoppnåelse, trivsel, trygghet osv. Ytre – lønn, bonusordninger, arbeidskollegaer, miljø, ledelsen)
- 3.6 Hva har du selv gjort for å øke motivasjonen når for eksempel ting har gått trått, vært lei osv.?
- 3.7 Hvilke karrieremål har du hatt?

3.8 Referer til episoder som har ført til trivsel på jobben (motivasjonsfaktorer – prestasjoner, anerkjennelse, arbeidet i seg selv, ansvar, forfremmelse, vekst)

3.9 Referer til episoder som har før til mistrivsel på jobben (hygienefaktorer – bedriftens politikk og administrasjon, lederen, arbeidsforholdene, mellommenneskelige forhold, status, privatlivet)

4.0 Jobben på Nortura

4.1 Hva jobber du med? ”posisjon” i hierarkiet

4.2 Hva er arbeidsoppgavene/ansvarsområdene dine?

4.3 Hvor lenge har du jobbet der du er nå?

4.4 Har du skiftet ”arbeidsplass” avd. før? Fra hvor og til?

4.5 Hva motiverer deg med arbeidsoppgavene?

4.6 Hvorfor jobber du fremdeles ved Nortura?

4.7 Hvis du ikke hadde jobbet her, hva kunne du tenke deg å jobbe med?

4.8 Hva tror du er grunnen til at andre jobber her?

4.9 Er det andre i familien eller vennekretsen din som jobber ved samme arbeidsplass?

5.0 Ledelse

5.1 Hvilke erfaringer har du av ledelsen i dag og sett gjennom årene?

5.2 Hva er sjefens beste egenskap?

5.3 Hvor fornøyd er du med sjefen?

5.4 Hva synes du han kan bli bedre på?

5.5 Er ledelsen en grunn til at du har jobbet her så lenge? Ja/Nei – hvorfor?

5.6 Har ledelsen påvirket din motivasjon, og hvordan? Noen dårlige opplevelser med ledelsen som har påvirket din motivasjon til å arbeide?

5.7 Hvor ofte har du hatt medarbeidersamtaler?

5.8 Hvordan påvirker ledelsen deg?

5.9 Hvordan påvirker ledelsen arbeidsmiljøet?

6.0 Personlige egenskaper

6.1 Hvilke type mennesker ser du på som vanskelig å samarbeide med, og hvorfor?

6.2 Hvilke type mennesker ser du som mindre vanskelig å samarbeide med, og hvorfor?

6.3 Hvordan motiverer arbeidskollegaene deg?

6.4 Hvordan motiverer du dem?

6.5 Hva slags sosiale begivenheter har dere

6.6 Hva er viktig for deg i din jobbsituasjon/ i forhold til arbeidsmiljø?

6.7 Hvordan vil du beskrive deg selv med fem ord?

6.8 Hvordan tror du sjefen og medarbeidere beskriver deg?

6.9 Hva stresser deg?

6.10 Hvilke planer og ambisjoner har du for fremtiden – hva tror du selv at du gjør om fem år?